

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2020/2021**



**TII**

**O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA RETENÇÃO DE TALENTO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**António Rui Hilário de Azevedo**  
**CAP/TMAEQ**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PAPEL DAS LIDERANÇAS**  
**NA RETENÇÃO DE TALENTO**

**CAP/TMAEQ António Rui Hilário de Azevedo**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA RETENÇÃO DE  
TALENTO**

**CAP/TMAEQ António Rui Hilário de Azevedo**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, António Rui Hilário de Azevedo, declaro por minha honra que o documento intitulado O Papel das Lideranças na Retenção de Talento corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2020/2021 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 02 de fevereiro de 2021

António Rui Hilário de Azevedo  
CAP/TMAEQ



## **Agradecimentos**

O culminar deste trabalho de investigação é fruto da contribuição de um grande número de pessoas, a quem não posso deixar de realçar e expressar a minha genuína gratidão pelo permanente apoio, disponibilidade, incentivo e partilha de conhecimento.

Ao Tenente-Coronel Nuno Santos Loureiro, meu orientador, um agradecimento muito especial e sentido, pela tutoria, ambição, disponibilidade, motivação e entusiasmo demonstrado. O profundo conhecimento que tem nesta área, o apoio na análise estatística, a audácia, as recomendações e uma genialidade sem igual, permitiu que este trabalho tenha chegado a bom porto, induzindo na minha pessoa uma enorme satisfação durante o tempo que dediquei à sua realização.

Ao Coronel Carlos Paulino e ao Coronel Francisco Cosme, pela dedicação, preocupação e apoio dado, muitas vezes invisível, durante os momentos mais difíceis do CPOS.

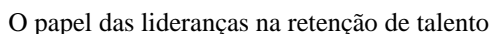
Um agradecimento especial ao meu camarada e amigo, Capitão António Boavida Costa, pelos bons momentos, conversas e entreajuda que tivemos durante o curso.

Aos restantes camaradas do CPOS 2020/2021 1ª edição, em especial aqueles que me ajudaram na fase de teste do questionário.

A todos os 464 militares da Força Aérea, que participaram neste estudo através do preenchimento do questionário, sem os quais não era possível levar a cabo este trabalho.

Por fim, à minha esposa Margarida e ao meu filho Eduardo, que compreenderam e toleraram as minhas angústias e indisponibilidades, mas que nunca deixaram de me incentivar e apoiar. Foi este sentimento de apoio e carinho, que me permitiu chegar ao fim desta longa jornada.

A todos, o meu sincero muito obrigado!



|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução .....  | 1  |
| 2. Enquadramento Teórico e Conceptual.....   | 4  |
| 2.1 Retenção de talento.....   | 4  |
| 2.1.1 Intenção de saída .....  | 5  |
| 2.1.2 Estratégias de retenção de talento .....                                       | 6  |
| 2.2 Liderança .....  | 6  |
| 2.3 Estilos de Liderança.....  | 8  |
| 2.3.1 Transformacional .....   | 8  |
| 2.3.2 Transaccional .....  | 9  |
| 2.3.3 Passivo.....   | 11 |
| 2.3.4 Resultados do estilo de liderança .....  | 11 |
| 2.4 Modelo de análise .....  | 11 |
| 3. Metodologia e método .....  | 12 |
| 3.1 Metodologia.....   | 12 |
| 3.2 Método.....  | 12 |
| 3.2.1 Participantes e procedimento .....   | 12 |
| 3.2.2 Instrumento de recolha de dados .....  | 13 |
| 3.3 Técnicas de tratamento dos dados .....   | 15 |
| 4. Análise dos dados e discussão dos resultados .....                                | 16 |
| 4.1 Estilos de liderança dos militares da Força Aérea. ....                          | 16 |
| 4.1.1 Análise das escalas .....  | 16 |
| 4.1.2 Estilos de liderança identificados .....                                       | 18 |
| 4.1.3 Diferenças nos Resultados face aos Estilos de Liderança.....                   | 19 |
| 4.1.4 Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Género .....                       | 19 |
| 4.1.5 Diferenças nos Estilos de Liderança face à Categoria .....                     | 19 |
| 4.1.6 Diferenças nos Estilos de Liderança face à Forma de Prestação de Serviço ..... | 21 |
| 4.1.7 Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Tempo de Serviço Efetivo           | 21 |
| 4.1.8 Correlação entre o Estilo de Liderança e os Resultados .....                   | 22 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1.9 | Síntese conclusiva e resposta à QD1 .....   | 22 |
| 4.2   | Associação entre os estilos de liderança e a intenção de saída .....                | 23 |
| 4.2.1 | Correlação entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída .....                | 23 |
| 4.2.2 | Regressão entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída .....                 | 24 |
| 4.2.3 | Síntese conclusiva e resposta à QD2 .....   | 26 |
| 4.3   | Influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA, e resposta à QC.... | 27 |
| 4.3.1 | Análise das Estratégias de retenção do talento na FA.....                           | 27 |
| 4.3.2 | Síntese conclusiva e resposta à QC .....  | 33 |
| 5.    | Conclusões .....  | 35 |
|       | Referências bibliográficas .....  | 39 |

## Índice de Apêndices

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| Apêndice A – Modelo de análise..... | Apd A - 1 |
|-------------------------------------|-----------|

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Tabela da caracterização da amostra.....   | 12 |
| Figura 2 – Tabela de dimensões, subescalas e subsubescalas do MLQ-5x.....   | 14 |
| Figura 3 – Tabela da escala do EL .....   | 16 |
| Figura 4 – Tabela de Resultados do EL.....  | 17 |
| Figura 5 – Tabela da escala de IS .....   | 18 |
| Figura 6 – Tabela dos EL identificados como dominantes na organização .....   | 18 |
| Figura 7 – Pontuação média dos EL e respetiva percentagem da amostra.....   | 18 |
| Figura 8 – Tabela das diferenças de resultados entre os EL identificados na organização. 19   |    |
| Figura 9 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face ao Género.....  | 19 |
| Figura 10 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face à Categoria. 20  |    |
| Figura 11 – Tabela de comparações múltiplas das diferenças dos EL identificados na<br>organização face à Categoria (Bonferroni) ..... | 20 |
| Figura 12 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face à Forma de<br>Prestação de Serviço.....                    | 21 |



|   |    |
|---|----|
| Figura 13 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face ao Tempo de Serviço Efetivo..... | 21 |
| Figura 14 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os EL e os REL.....                          | 22 |
| Figura 15 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os EL e a IS.....                            | 23 |
| Figura 16 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os REL e a IS.....                           | 24 |
| Figura 17 – Tabela do resumo do modelo de regressão entre os EL e a IS.....                                 | 24 |
| Figura 18 – Tabela ANOVA de regressão entre os EL e a IS.....   | 24 |
| Figura 19 – Tabela de coeficientes de regressão entre os EL e a IS.....                                     | 25 |
| Figura 20 – Tabela do resumo do modelo de regressão entre os REL e a IS.....                                | 25 |
| Figura 21 – Tabela ANOVA de regressão entre os REL e a IS.....  | 26 |
| Figura 22 – Tabela de coeficientes de regressão entre os REL e a IS.....                                    | 26 |
| Figura 23 – Tabela de ERT - Frequências.....  | 28 |
| Figura 24 – Tabela de ERT - Média.....  | 29 |
| Figura 25 – Tabela da caracterização da primeira questão aberta - Frequências.....                          | 30 |
| Figura 26 – Tabela da caracterização da segunda questão aberta - Frequências.....                           | 31 |





## **Resumo**

A retenção de talento é uma preocupação premente das organizações num mundo globalizado e altamente concorrencial. As lideranças, pelo efeito que podem provocar no desempenho e satisfação dos colaboradores e na intenção de saída, têm um papel importante neste processo. Também a Força Aérea não é alheia a este problema.

Através duma estratégia quantitativa e um raciocínio dedutivo, assente num desenho de pesquisa transversal, com este estudo pretende-se avaliar a influência do estilo de liderança (EL) na retenção do talento na Força Aérea.

Conclui-se que, na perceção dos militares da Força Aérea, o estilo de liderança preponderante é o EL Transformacional, com efeito significativo forte no aumento da Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra e fraco na redução da intenção de saída; seguido do EL Passivo, com efeito significativo moderado na redução da Eficácia, Satisfação e Esforço-extra e fraco no aumento da intenção de saída. O EL Transacional, o menos presente, não apresenta qualquer correlação com a intenção de saída. São também percebidas diferenças significativas na perceção dos EL entre géneros e entre as categorias, e discutidas diversas estratégias de retenção de talento. Os resultados indiciam, assim, que a prática de um EL Transformacional contribui positivamente para a retenção de talento.

## **Palavras-chave:**

Liderança, Estilo de Liderança, Resultados da Liderança; Retenção, Intenção de Saída.



## **Abstract**

*Talent retention is a pressing concern for organizations in a globalized and highly competitive world. The leaders, due to the effect they can have on the performance and satisfaction of employees and their turnover intention, have an important role in this process. The Portuguese Air Force is also not unaware of this problem.*

*Through a quantitative strategy and deductive reasoning, based on a cross-sectional research design, this study aims to assess the influence of leadership style (LS) in retaining talent in Portuguese Air Force.*

*It is concluded that, in the perception of the Portuguese Air Force military, the predominant leadership style is Transformational LS, with a significant strong effect in increasing Effectiveness, Satisfaction and Extra-effort and weak in reducing the turnover intention; followed by Passive LS, with a significant moderate effect in reducing Effectiveness, Satisfaction and Extra-effort and weak in increasing turnover intention. The Transactional LS, the least present, has no correlation with the turnover intention. Significant LS differences are also noticed between gender and between the military categories, and various strategies for retaining talent are discussed. The results thus indicate that the practice of an Transformational LS contributes positively to retaining talent.*

## **Keywords:**

*Leadership, Leadership style, Results of Leadership, Retention; Turnover Intention*



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

|       |  |
|-------|--|
| AFC   | Análise Fatorial Confirmatória                 |
| AFE   | Análise Fatorial Exploratória                  |
| CEMFA | Chefe do Estado-Maior da Força Aérea           |
| CFI   | <i>Comparative Fit Index</i>                   |
| EL    | Estilo de Liderança                            |
| EMFA  | Estado-Maior da Força Aérea                    |
| ERT   | Estratégias de Retenção de Talento             |
| FA    | Força Aérea                                    |
| GFI   | <i>Goodness of Fit</i>                         |
| GT    | Gestão de Talentos                             |
| IS    | Intenção de Saída                              |
| OE    | Objetivo Específico                            |
| OG    | Objetivo Geral                                 |
| QC    | Questão Central                                |
| QD    | Questão Derivada                               |
| QP    | Quadro Permanente                              |
| RC/RV | Regime de Contrato/Regime de Voluntariado      |
| REL   | Resultados do Estilo de Liderança              |
| RH    | Recursos Humanos                               |
| RMSEA | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> |
| RT    | Retenção de Talento                            |
| SPSS  | <i>Statistical Package for Social Sciences</i> |
| SRMR  | <i>Standardized Root Mean Residual</i>         |
| TII   | Trabalho de Investigação Individual            |
| TLI   | <i>Tucker-Lewis Index</i>                      |



## 1. Introdução

A saúde e o sucesso a longo prazo de uma organização dependem da sua capacidade em reter talentos (Das & Baruah, 2013), em quem estão concentradas as capacidades, os conhecimentos e a experiência (ALDamoe, Yazam & Ahmid, 2012).

No passado, o sucesso das organizações era aferido através do patrimônio que possuía e dos investimentos que fazia. O valor dos colaboradores qualificados não era entendido como um fator estratégico e a preservação dos recursos humanos (RH) não era um assunto prioritário. As organizações não enfrentavam problemas de rotatividade dos colaboradores, mantendo a mesma estrutura durante longos períodos (Alves, Dieguez & Conceição, 2019), muito porque as pessoas exerciam as mesmas funções, na mesma organização, durante a sua vida ativa no mercado de trabalho.

Com a evolução da tecnologia, da indústria e dos mercados, a necessidade de RH qualificados modificou este paradigma, transformando-os num dos ativos mais valiosos de uma organização, centrando a sua gestão na atração, retenção e desenvolvimento dos talentos (Oladapo, 2014).

No mundo empresarial, a atração e retenção de talento (RT) representa um fator crítico para o sucesso, o que leva à adoção de estratégias direcionadas para tal. Segundo Adamska-Chudzińska (2020), a competitividade das organizações depende da retenção do talento dos seus colaboradores, onde residem o conhecimento, competência, experiência, cultura e valores. Estimativas indicam que cerca de 50% do produto interno bruto de um país desenvolvido é alicerçado em recursos intangíveis, como o conhecimento, intelecto e capacidades da sua população (Oladapo, 2014).

No caso particular da aviação militar, o desenvolvimento tecnológico dos sistemas de armas e equipamentos acarreta um esforço contínuo na aquisição das necessárias competências para os operar proficientemente (Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), 2019). É por isso, que a Força Aérea (FA) necessita de qualificar e manter as qualificações dos militares, despendendo tempo e recursos, fazendo deles ativos valiosos. A retenção deste ativo altamente qualificado é, hoje, uma das preocupações mais prementes da FA.

Também o General Joaquim Borrego, Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), partilha desta visão. Em mensagem alusiva ao 68º aniversário da FA, afirmou que “o elemento mais valioso do nosso sistema de armas são as pessoas [...]” (Borrego, 2020), assumindo claramente que são os militares, altamente treinados/qualificados e liderados, que potenciam o cumprimento da missão, com a eficácia que lhe é exigida.



Nestes processos de RT, os líderes das organizações desempenham um papel preponderante e o seu estilo de liderança (EL) influencia a forma como os colaboradores percebem as organizações (Chandra, 2016).

Reter os talentos também passa por lideranças competentes, que estimulem a utilização das competências dos colaboradores, que promovam a satisfação num ambiente de trabalho adequado, que contribuam para o comprometimento com os objetivos, estratégias e resultados da organização (Silva, 2006). Por contraponto, as lideranças tóxicas, frágeis e incapazes de motivar os colaboradores, podem traduzir-se num aumento da intenção de saída e abandono prematuro da organização (San Miguel, 2020).

Sendo a FA uma organização hierarquizada, afigura-se importante perceber que tipo de liderança é que os militares percebem e qual a influência que esta poderá exercer na RT, por via da intenção de saída (IS) dos militares.

A IS é fortemente influenciada pela satisfação no trabalho, podendo relacionar-se com diversas variáveis como a motivação, empenhamento, reconhecimento, equilíbrio trabalho-família e sentimento de pertença (Castle, Engberg, Anderson & Men, 2007).

Segundo Lambert (2006), nem sempre a questão financeira é o principal motivo para a saída dos colaboradores, características sociodemográficas como idade, raça, género, estabilidade financeira ou nível de educação, poderão estar igualmente correlacionadas.

A FA enfrenta, atualmente, grandes dificuldades em atrair e reter os militares nas fileiras, muito por causa das dinâmicas do mercado de trabalho e da concorrência exercida por outras organizações, que conseguem oferecer remunerações superiores, proporcionar condições de trabalho mais atrativas, maior previsibilidade e estabilidade, para além do efeito negativo decorrente das restrições de direitos e deveres inerentes à Condição Militar (Aires, 2018).

Ao delimitar-se a investigação, em termos temporais, ao momento presente; em termos espaciais, à esfera da FA, envolvendo os militares do Quadro Permanente (QP) e em Regime de Contrato / Regime de Voluntariado (RC/RV); e em termos de conteúdo, efeito das relações entre o EL e a IS dos militares da FA, bem como das diferenças resultantes do género, categoria, tempo de serviço e forma de prestação de serviço, fica definido o objeto de estudo como sendo o papel dos líderes da FA na retenção dos militares nas fileiras.

Decorrente da problemática apresentada, o objetivo geral (OG) da investigação será **avaliar a influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA**, para o qual concorrem dois objetivos específicos (OE):



OE1: Caracterizar os estilos de liderança percebidos pelos militares da FA.

OE2: Analisar a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da FA.

Face ao enquadramento anterior é definida a questão central (QC): **Qual a influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA?**

A partir da QC e por forma a proporcionar resposta aos OE, define-se duas questões derivadas (QD):

QD1: Como se caracterizam os estilos de liderança dos militares da Força Aérea?

QD2: Qual a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da FA?

Este relatório da investigação será estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, a presente introdução, enquadrou o tema e a justificação para o seu estudo e apresentou a problemática em análise, designadamente os objetivos e questões de investigação.

O segundo capítulo, que se segue, apresentará o quadro teórico de referência relativos aos conceitos estruturantes que enformam o modelo de análise definido.

No terceiro capítulo será referida a metodologia seguida e o método aplicado, explicitando a amostra de participantes no estudo, o procedimento seguido, os instrumentos de recolha de dados utilizados e as respetivas técnicas de tratamento.

No capítulo quatro serão analisados e discutidos os resultados da investigação quanto aos estilos de liderança dos militares da Força Aérea, à forma como estão associados à intenção de saída, permitindo concluir sobre a influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA, respondendo às questões de investigação.

Por fim, o quinto capítulo avaliará os resultados obtidos face aos objetivos definidos, evidenciando os contributos para o conhecimento, as limitações do estudo e consequentes sugestões de continuidade de investigação da temática, terminando com recomendações de ordem prática.



## **2. Enquadramento Teórico e Conceptual**

Este capítulo será dedicado ao enquadramento teórico e conceptual deste trabalho de investigação.

### **2.1 Retenção de talento**

No século passado, a principal preocupação das organizações consistia em assegurar um crescimento permanente e sustentado dos recursos tangíveis como financeiros, equipamentos, infraestruturas, e dos recursos intangíveis como a marca, imagem e credibilidade junto dos seus clientes (Oladapo, 2014). A segurança no trabalho e um vencimento adequado seriam motivos suficientes para reter os colaboradores nos seus quadros.

Presentemente, as organizações enfrentam um quadro diferente, complexo e incerto, decorrente da internacionalização e globalização dos mercados. Já não se encontram isoladas no mercado, mas inseridas num ambiente competitivo, nacional e internacional (King & Vaiman, 2019), onde manter esta competitividade se tornou num desafio sem precedentes (Rabbi, Ahad, Kousar & Ali, 2015), levando à procura incessante de talentos onde eles existem, ou seja, na concorrência.

Para Irshad, Zaman e Kakakhel (2014), o capital humano é a força motriz de uma organização, produzindo a energia necessária para obter vantagens estratégicas num panorama global de competição e o seu valor é intangível, considerando o conhecimento, cultura, capacidades e experiência que acumula.

A RT é uma condição *sine quo non* para que uma organização mantenha a competitividade e sustentabilidade (Doh, Stumpf & Tymon, 2011), motivo pela qual encetam ações no sentido de mitigar a saída voluntária de talentos (Engelbrecht & Samuel, 2019). Ao perceberem que a sua sobrevivência assenta na sua capacidade de atrair e reter talento (Rabbi et al., 2015), centram a sua atenção na gestão eficiente deste recurso.

Este novo paradigma de gestão, deu corpo ao conceito da gestão de talentos (GT), cuja génese recente no universo dos RH decorre deste novo paradigma, que atraiu a atenção das multinacionais, promovendo o seu estudo e desenvolvimento (Anlesinya, Dartey-Baah & Amponsah-Tawiah, 2019), tal traduz-se num fenómeno com definições ambíguas (Rout & Satpathy, 2020).

Segundo Järvi e Khoreva (2020), a GT engloba os diversos processos e atividades que permitem identificar, de uma forma sistemática, as posições-chave que contribuem diferenciadamente para a competitividade das organizações, com o intuito de colocar



peessoas de elevado potencial, - os talentos - nas posições corretas, garantindo um compromisso de continuidade.

As estratégias de GT evoluíram consideravelmente ao longo do tempo. Enquanto no passado, a “guerra pelos talentos”, consistia na tentativa mútua de conquista dos colaboradores de topo das organizações concorrentes, acabando muitas vezes numa situação de perda de ambas as partes, hoje o enfoque reside sobretudo em estratégias de retenção e comprometimento dos colaboradores (Claus, 2019).

Independentemente da localização ou dimensão da organização e para além do motivo “financeiro”, nem sempre o mais importante, existem diversas razões para a saída dos talentos, tais como: falta de reconhecimento; insatisfação com benefícios e regalias; ausência de oportunidades de promoção; relações degradadas entre colaboradores; e liderança ineficaz (Hongal & Kinange, 2020).

Segundo Park, Song, Kim e Lim (2015), as organizações que demonstram elevada capacidade na RT, são também aquelas que se tornam mais atrativas no aliciamento de novos talentos, transmitindo uma perceção de uma liderança efetiva, segurança no trabalho, bom relacionamento entre colaboradores, um ambiente inclusivo, oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, e responsabilidade social.

#### 2.1.1 Intenção de saída

De acordo com Ajzen (2002), o comportamento do ser humano é guiado por diversas crenças: comportamental, normativa e controlo. A combinação destas crenças, poderá conduzir à formação de uma intenção, a qual será executada quando surgir a oportunidade. Postula ainda que a perceção desta intenção poderá ser medida, podendo-se considerar como o antecedente imediato à ação tomada.

Carmeli e Weisberg (2006) definem a IS como a probabilidade de um colaborador abandonar uma organização a curto prazo.

Segundo Winterton (2004), desde a intenção até à sua saída, os colaboradores tendencialmente demonstram comportamentos passivos, marcados pelo absentismo e longos períodos de descanso, sendo a saída voluntária o último estágio. Muitas vezes provocada pela insatisfação, a IS pode ter várias causas, entre as quais o EL percecionado. Para Castle et al. (2007), este processo comporta três fases distintas e sequenciais: pensar em sair; pensar em procurar outro emprego; e procurar efetivamente outro emprego.

A competição pelo talento está generalizada no mercado de trabalho e o custo associado à saída de um colaborador é difícil de aferir. Haider et al. (2015) argumentam que





voltar a adquirir o conhecimento perdido, obrigará a organização a recrutar novos elementos no mercado de trabalho, com o consequente investimento em formação e integração, até estes atingirem o patamar desejado.

O *turnover*, enquanto rácio de substituição de antigos colaboradores por novos, em determinado período de tempo, revela a atratividade da empresa e a sua capacidade em reter os talentos. Dalavai (2018) considera que uma organização com um elevado *turnover* poderá ser percecionada como tendo dificuldade em promover a RT, dando sinais ao mercado laboral que não será uma boa aposta em termos de segurança no trabalho e qualidade organizacional.

### 2.1.2 Estratégias de retenção de talento

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização esta intimamente ligado à capacidade em reter os talentos (Leitão, 2017), o que, na perspetiva de Tarique e Schuler (2010), é uma vertente essencial na gestão dos RH, direcionando esforços na implementação de estratégias de retenção de talento (ERT), por forma a reduzir ou eliminar a IS e inversamente aumentar o empenho e comprometimento.

Implementar uma estratégia apropriada de RT, segundo Ortlieb e Sieben (2012), implica identificar, adequadamente, os motivos associados à saída de talentos, a fim de se promoverem e implementarem as adequadas medidas de mitigação. Só depois se poderão implementar as diversas estratégias de RT, quer sejam de valorização (e.g. remuneratórias, prémios de carreira, férias adicionais, prestígio da organização), quer sejam de índole coerciva (e.g. contratos com tempo mínimo de permanência e penalizações em caso de quebra antecipada de contrato).

## 2.2 Liderança

Como conceito relativamente recente, embora se venha manifestando ao longo da história da humanidade, através de profetas, reis, imperadores, militares, chefes de estado e até na mitologia (Chopra, 2002), está profusamente estudado. Segundo Turano e Cavazote (2016, cit. por Almeida, 2017) até final de 1970, teriam sido apresentadas cerca de 130 definições de liderança, mas nenhuma comumente aceite, apesar de na sua essência todas elas serem semelhantes.

Avery (2004) acrescenta mesmo que a liderança é um dos conceitos mais incompreendido e complexo no seio das ciências sociais; Bass e Stogdill (1990) afirmam que existem tantas definições de liderança como as pessoas que a tentaram definir.



Esta dificuldade em definir liderança decorre de não ser uma entidade concreta, mas uma construção social baseada num determinado contexto cultural, que interfere na percepção dos teóricos que estudam este conceito (Avery, 2004).

Para Smircich e Morgan (1982, cit. por Clemmer & McNeil, 1990), a liderança é por natureza dialética, isto é, a arte de argumentar através do raciocínio tendo como objetivo demonstrar algo, sendo construída através de interações entre líder e liderados, com a capacidade de iniciar uma ação e inspirar outros indivíduos a juntarem-se para cumprir um objetivo partilhado por ambos.

Kotter (2001) afirma que os líderes têm a capacidade de motivar os indivíduos de várias formas, conseguindo transmitir o objetivo da organização, envolvendo-os nesse objetivo e no processo de decisão, dando o respetivo *feedback* sobre o alcance do objetivo. Sustenta que os líderes reconhecem e recompensam devidamente os bons resultados, reforçando a motivação, empenhamento e o sentimento de pertença à organização.

Segundo Winston e Patterson (2006), a liderança poderá definir-se como a capacidade que determinado indivíduo tem de exercer a sua influência numa pessoa ou grupo de pessoas, com a intenção de os levar a fazer algo que permita atingir um objetivo comum.

Para Piccolo e Colquitt (2006), a liderança será a capacidade de exercer uma influência sobre um individuo ou até sobre uma organização, de modo a ambos poderem atingir determinado objetivo.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) postulam que a liderança não está concentrada só no líder, mas também nos subordinados, nos pares, nos chefes, bem como no contexto de trabalho e cultura envolvente.

Segundo Fatokun, Salaam, Ajegbomogun e Adedipe. (2010), o líder assume o papel principal na troca de interações, influenciando o comportamento do grupo, tendo autoridade sobre os membros e, em simultâneo, sendo responsável por orientar as suas ações. Os líderes estão conscientes das suas responsabilidades de dar ordens e, em simultâneo promover a coesão e empenhamento do grupo, adaptando um EL adequado à situação.

Como pontos comuns das várias definições, salientam-se a capacidade de influência, partilha de uma visão, objetivos, criação de ambiente favorável, motivação, empenhamento, melhoria do desempenho.

A liderança percecionada é reconhecida como um fator crítico, com influência na RT, potenciando o sucesso da organização (Zhang et al., 2015).



## 2.3 Estilos de Liderança

Segundo Castro e Lupano (2005), o estudo dos EL iniciou-se com Lewin, Lippitt e White (1939), que tentaram demonstrar a influência do líder na melhoria do ambiente de trabalho, alterando positivamente a satisfação e desempenho dos colaboradores, mas, entretanto, outras perspectivas surgiram, conforme o contexto existente e a visão dos autores (Robbins, 2002).

Wu e Shiu (2009, cit. por Moreira, 2014) identificaram quatro períodos distintos do desenvolvimento das teorias da liderança, nomeadamente:

- A abordagem dos Traços ou Perfil, perdurando até meados de 1940, definindo-se pela pesquisa de atributos hereditários que permitiria distinguir os líderes;
- A abordagem Comportamental, subsistindo desde o início da Segunda Guerra Mundial até princípio de 1970, incidindo na influência do estilo e comportamento dos líderes relativamente à eficácia da liderança, a fim de obter bases para formar e treinar líderes;
- A abordagem Contingencial ou Situacional, iniciada em 1960 mantendo-se até à atualidade, que postula não existir um EL apropriado para todos os contextos, antes, cada contexto requer um EL distinto;
- As novas abordagens da liderança, com início na década de 80 até a atualidade, onde se propõe a classificação da liderança em estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* (passivo).

Para Vieira (2002), o EL é a forma de um indivíduo exercer a liderança, sendo o mais apropriado, aquele que lhe proporcione o melhor resultado.

### 2.3.1 Transformacional

O conceito de liderança transformacional foi introduzido por James MacGregor Burns, em 1978 (Kuhnert & Lewis, 1987), associando-a à criação de laços entre líder e seguidores, envolvendo crenças, necessidades e valores, e resultando no final uma estimulação mútua e elevados padrões de desempenho, podendo até converter seguidores em líderes.

Bass e Riggio (2006) referem que, na liderança transformacional, os líderes conseguem estimular e inspirar intelectualmente os seus seguidores com o objetivo de alcançar resultados inesperados, levando-os a assumir como seus os objetivos da organização em que estão inseridos. Influenciam as pessoas a desenvolver as suas aptidões e empenhamento na tarefa além do que elas pensavam atingir, promovendo a satisfação



pessoal, rendimento, honestidade, motivação e o próprio comprometimento para com a organização.

A liderança transformacional é percebida como uma liderança visionária (Hater & Bass, 1988; Doucet, Fredette, Simard & Tremblay, 2015 cit. por Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), especialmente dedicada ao colaborador na procura incessante de chegar a um patamar julgado inalcançável, permitindo exceder os objetivos inicialmente propostos.

Segundo Jauhar, Ting, Rahim e Fareen (2017), a liderança transformacional é exercida de diferentes formas, estabelecendo uma direção aos colaboradores, assegurando o ambiente favorável à equipa ou construindo um sentimento de comprometimento, bem como promovendo a adaptação de si próprio e da equipa.

Bass e Avolio (1994) teorizaram que existem quatro características distintas na liderança transformacional:

- Influência idealizada, no qual o líder alimenta sensações de orgulho e crença nos colaboradores, criando laços fortes entre ambos;
- Motivação inspiracional, onde o líder estimula a equipa a criar desafios e objetivos comuns, potenciando assim o entusiasmo e espírito de grupo;
- Estimulação intelectual, onde o líder incentiva a procura de novas soluções de uma forma criativa, colocando os colaboradores a visualizar os problemas em diferentes perspetivas.
- Consideração individual, em que o líder reconhece cada colaborador como sendo único e especial, permitindo que o objetivo da organização se transforme no objetivo pessoal do colaborador;

No entanto, para Oliver (2012), a liderança transformacional também apresenta algumas limitações, como a falta de capacidade do líder em inspirar o colaborador na busca da superação dos objetivos. Por vezes, nem sempre as organizações necessitam que se pense “fora da caixa” face à existência de factos sólidos que indicam o rumo adequado.

### 2.3.2 Transacional

Foi também James MacGregor Burns que, em 1978, introduziu o conceito da liderança transacional, afirmando que esta ocorre quando um indivíduo toma a iniciativa em criar interações com outros, no sentido de lhes propor uma troca por algo tangível (Kuhnert & Lewis, 1987)



Bass (1985) postula que os líderes transacionais avaliam como melhorar e manter a qualidade do desempenho, como trocar um objetivo por outro, como reduzir a resistência e atritos que possam colocar em causa a tarefa, bem como implementar decisões.

Segundo Groves e LaRocca (2011), a liderança transacional suporta o *status quo* entre os interesses específicos do líder e dos liderados. Os líderes são claros para com os liderados acerca dos objetivos finais, onde a recompensa e reconhecimento são somente atribuídas após atingir os objetivos. Os líderes acompanham o desenvolvimento das tarefas muito proximamente, supervisionando qualquer desvio ou erro que ocorra, por forma a implementar a necessária ação corretiva.

Para Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016), a liderança transacional é ideal quando o líder está mais preocupado em alcançar os objetivos, utilizando como estratégia o uso de incentivos ou punições. A preocupação do líder está centrada no desempenho do colaborador e do contributo dado para o cumprimento da tarefa, gerando reforços positivos ou negativos conforme o resultado obtido.

Conforme Smith, Eldridge e DeJoy (2016, cit. por Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), a liderança transacional é usada como uma abordagem corretiva das ações efetuadas, tendo duas extensões:

- Recompensa contingente, indicando que o líder usa as recompensas e promoções como estratégia para obtenção dos resultados desejados;
- Gestão por exceção, onde o líder assume o controlo implementando ações corretivas quando sente que a tarefa está a ser incorretamente desempenhada.

Apesar de benéfica em determinadas condições, segundo Avery (2004, cit. por Oliver, 2012), a liderança transacional apresenta algumas limitações, nomeadamente:

- Impedimento do crescimento intelectual dos colaboradores uma vez que eles apenas fazem o que lhes é dito para fazer, sendo desencorajado o pensamento “fora da caixa” e impedidos de apresentar ideias e soluções inovadoras, originando colaboradores passivos e submissos perante os líderes. Pode provocar desmotivação num colaborador que procura atingir um patamar mais alto da sua carreira, levando provavelmente à sua saída da organização;
- O empenhamento dos colaboradores resulta das recompensas e acordos previamente negociados com os líderes, não estando dispostos a ir mais longe que o acordado.



### 2.3.3 Passivo

De acordo com Popa (2012), o EL passivo, também conhecido por *laissez-faire*, caracteriza um líder que não interfere durante as tarefas dos subordinados, conferindo-lhes liberdade total. O líder não desempenha qualquer ação nem impõe regras, podendo ter como consequência um grupo desorganizado, com falta de respeito dentro do grupo e para com o líder, desmotivação e ausência de empenhamento para atingir os objetivos, promovendo insucesso e impedindo o desenvolvimento da organização.

Neste EL, considerado como a forma mais ineficaz de liderança, o líder opta voluntariamente por abster-se na participação e tomada de decisão (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003), renunciando às suas obrigações e responsabilidades (Robbins, Judge & Sanghi, 2007, cit. por Barbosa, 2019).

Acrescenta Cunha (2007), que o líder evita conflitos com o grupo, tentando agradar a todos os subordinados, demonstrando dificuldades na resolução de conflitos e na tomada de decisão. Permite que os subordinados desempenhem tarefas sem controlo ou orientação, originando atritos, insegurança, perda de competitividade e consequente insucesso da organização.

### 2.3.4 Resultados do estilo de liderança

Bass e Avolio (2004) analisaram os resultados do estilo de liderança (REL) em termos de eficácia, satisfação e esforço-extra. A eficácia, relaciona-se com o incremento dos resultados atingidos, permitindo avaliar a influência da liderança no seu alcance; a satisfação, em saber como a liderança tem em consideração as necessidades dos colaboradores; o esforço-extra, caracteriza-se pela capacidade do líder em aumentar a vontade dos colaboradores em produzir além do que seria expectável.

Através destes resultados é possível determinar a correlação entre o EL percebido e o quanto os colaboradores estão satisfeitos com o seu líder (Conceição, 2015).

Segundo Hanaysha et al. (2012), o nível de satisfação é definido pelo próprio colaborador, que avalia diversos elementos como o trabalho em si mesmo, as relações entre os pares e chefes, o ambiente de trabalho, oportunidades futuras ou compensações. A satisfação contribui positivamente para a motivação do colaborador traduzindo-se num aumento de produtividade e alcance dos objetivos (Tessema, Ready & Embaye, 2013).

## 2.4 Modelo de análise

A presente investigação será desenvolvida de acordo com o modelo de análise apresentado no Apêndice A.



### 3. Metodologia e método

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia e método seguido na presente investigação.

#### 3.1 Metodologia

Foi aplicado o raciocínio dedutivo, assente numa estratégia quantitativa e um desenho de pesquisa transversal (Bryman, 2012).

#### 3.2 Método

##### 3.2.1 Participantes e procedimento

Participantes. Resultantes de uma amostragem não probabilística acidental (Maroco, 2010), participaram no estudo 464<sup>1</sup> militares da FA que responderam ao questionário, num universo de 4036<sup>2</sup> militares colocados no Ramo, correspondendo a uma taxa de resposta de 11,5%. Em termos de representatividade da amostra, obtém-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%. Recomenda-se a necessária cautela científica, inerente a um estudo desta natureza, no que diz respeito à generalização dos resultados. A Figura 1 apresenta a caracterização da amostra.

|                               |                                 | Frequência |          |
|-------------------------------|---------------------------------|------------|----------|
|                               |                                 | Absoluta   | Relativa |
| Género                        | Masculino                       | 362        | 78,00%   |
|                               | Feminino                        | 102        | 22,00%   |
| Forma de Prestação de Serviço | Quadro Permanente               | 417        | 89,90%   |
|                               | Regime de Contrato/Voluntariado | 47         | 10,10%   |
| Categoria                     | Oficial                         | 238        | 51,30%   |
|                               | Praça                           | 17         | 3,70%    |
|                               | Sargento                        | 209        | 45,00%   |
| Tempo de Serviço Efetivo      | Até 5 anos                      | 38         | 8,20%    |
|                               | De 6 a 10 anos                  | 26         | 5,60%    |
|                               | De 11 a 17 anos                 | 85         | 18,30%   |
|                               | De 18 a 22 anos                 | 69         | 14,90%   |
|                               | De 23 a 26 anos                 | 60         | 12,90%   |
|                               | De 27 a 30 anos                 | 38         | 8,20%    |
|                               | Mais de 30 anos                 | 148        | 31,90%   |
| Área                          | Operações                       | 115        | 24,70%   |
|                               | Manutenção                      | 182        | 39,20%   |
|                               | Apoio                           | 167        | 36,10%   |

Figura 1 – Tabela da caracterização da amostra

<sup>1</sup> Ao total de respondentes (876) foram retirados 399 por não terem completado o questionário e 13 por dados incongruentes, totalizando a amostra final 464 questionários validados.

<sup>2</sup> Dados fornecidos em 27 de novembro de 2020 pela Direção de Pessoal da Força Aérea, relativos aos militares dos QP e em RC/RV, colocados no Ramo. Aos 6094 efetivos no Ramo foram retirados 717 civis, 422 militares em diligência e 919 militares em formação.



Procedimento. Depois de obtidas todas as autorizações necessárias, foi enviada uma mensagem via *Groupwise*<sup>3</sup> a todos os militares da FA, colocados no Ramo, explicando os objetivos da investigação e disponibilizando o *link* para acesso *online* ao questionário “O papel das lideranças na retenção do talento”.

### 3.2.2 Instrumento de recolha de dados

Na presente investigação, foi estruturado o questionário “O papel das lideranças na retenção de talento”, destinado aos militares da FA, constituído por quatro secções: (1) Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares; (2) Estilo de Liderança Percebido; (3) Intenção de Saída; (4) Estratégias de Retenção do Talento.

Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares. Constituído por cinco itens com o objetivo de caracterizar a amostra em termos de género, forma de prestação de serviço, categoria, tempo de serviço efetivo, área de trabalho.

Estilo de Liderança Percebido. Os estilos de liderança foram avaliados recorrendo-se a uma adaptação para contexto militar do questionário validado para Portugal por Guiomar (2010), que por sua vez se baseou no *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-5x*<sup>4</sup>, de Bass e Avolio (1997).

Esta escala é constituída por 45 itens, distribuídos por três dimensões/subescalas, correspondentes aos estilos de liderança Transformacional (20 itens, subdivididos em cinco subsubescalas, com quatro itens cada), Transacional (8 itens subdivididos em duas subsubescalas, com quatro itens cada), Passivo (8 itens subdivididos em duas subsubescalas, com quatro itens cada), e ainda uma dimensão referente a Resultados (9 itens subdivididos em três subsubescalas com três itens cada) (Figura 2). A escala utilizada foi do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

---

<sup>3</sup> Groupwise – Sistema da FA para troca de correspondência eletrónica.

<sup>4</sup> MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* - Questionário originalmente desenvolvido por Benard Bass em 1985.





| Escala   | Itens          | Exemplo de item  |
|--|----------------|--|
| <b>Liderança Transformacional</b>  |                |  |
| <i>Influência Idealizada</i> – Atributos (Cria confiança)  | 10, 18, 21, 25 | Gera orgulho por estar associado(a) a ele.                                     |
| <i>Influência Idealizada</i> – Comportamentos (Age com integridade)                                    | 6, 14, 23, 34  | Partilha as suas crenças e valores mais importantes.                           |
| <i>Motivação Inspiracional</i> (Encoraja os outros)  | 9, 13, 26, 36  | Fala de forma otimista sobre o futuro.   |
| <i>Estímulo Intelectual</i> (Encoraja o pensamento inovador)   | 2, 8, 30, 32   | Reexamina as soluções para situações críticas questionando se são apropriadas. |
| <i>Consideração Individual</i> (Orienta e desenvolve as pessoas)                                       | 15, 19, 29, 31 | Investe o seu tempo a ensinar e a treinar.                                     |
| <b>Liderança Transacional</b>  |                |  |
| <i>Recompensa Contingente</i> (Construtiva - Recompensa o sucesso)                                     | 1, 11, 16, 35  | Dá-me apoio em troca dos meus esforços.  |
| <i>Gestão por Exceção</i> – Ativa (Monitoriza os desvios e erros – Corretiva)                          | 4, 22, 24, 27  | Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.        |
| <b>Liderança Passiva (<i>Laissez-faire</i>)</b>  |                |  |
| <i>Gestão por Exceção</i> – Passiva (Apaga os fogos)   | 3, 12, 17, 20  | Apenas interfere quando os problemas se agravam.                               |
| <i>Esquiva</i> (Evita o envolvimento)  | 5, 7, 28, 33   | Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.                          |
| <b>Resultados da Liderança</b>   |                |  |
| <i>Eficácia</i> – Elevados níveis de eficácia no grupo e nos elementos do grupo.                       | 37, 40, 43     | É eficaz em atender às minhas necessidades relação ao trabalho                 |
| <i>Satisfação</i> – Provoca satisfação nos outros e cria um ambiente de trabalho agradável e adequado. | 38, 41, 44     | Usa métodos de liderança que são satisfatórios.                                |
| <i>Esforço-Extra</i> – Capacidade de levar os outros a fazerem mais do que o esperado.                 | 39, 42, 45     | Leva-me a fazer mais que o esperado.   |

Figura 2 – Tabela de dimensões, subescalas e subsubescalas do MLQ-5x

**Intenção de Saída.** Foi medida através da escala unidimensional *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), validada para Portugal e para contexto militar por Braga (2018), constituída por cinco itens (e.g. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo), respondidos através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

**Estratégias de Retenção do Talento.** Classificação de dez ERT propostas, numa escala de 1 (pouca influência) a 5 (muita influência), no que diz respeito à sua influência na decisão de permanecer na Força Aérea (e.g. Remuneração). Foi ainda colocada uma questão aberta final, pedindo outras sugestões de fatores que, para além dos apresentados anteriormente, contribuíssem muito para a decisão de permanecer na FA, bem como uma questão aberta



para indicar quais serão as principais razões que propiciam a saída antecipada dos militares da FA.

Com o intuito de obter uma indicação da confiabilidade do instrumento e da validade dos constructos, o questionário foi submetido a um pré-teste com um pequeno grupo de 30 militares.

### **3.3 Técnicas de tratamento dos dados**

O tratamento estatístico foi realizado com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 27, nomeadamente, através da realização de análises de confiabilidade e estudos psicométricos das escalas. Para responder às questões de investigação, e para além das medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação), foram efetuadas regressões lineares múltiplas e testes paramétricos para comparar populações (ANOVA).

Não tendo sido ainda aplicado em contexto militar o MLQ-5x, foram efetuadas análises fatoriais exploratórias (AFE) e análises fatoriais confirmatórias (AFC), utilizando o AMOS 25 para SPSS, para confirmar a estrutura fatorial resultante e analisar a validade de constructo entre as variáveis latentes e os itens que as integram. Com a amostra de 464 casos e como o MLQ-5x apresenta 45 itens, o rácio casos-por-variável é de 10,31 (464/45).

Utilizaram-se vários índices de ajuste de dados, incluindo a razão *Chi-square* por Graus de Liberdade ( $\chi^2/df \leq 5$ ), *Tucker-Lewis Index* ( $TLI \geq 0,9$ ), *Comparative Fit Index* ( $CFI \geq 0,9$ ), *Goodness of Fit* ( $GFI \geq 0,9$ ), *Standardized Root Mean Residual* ( $SRMR \leq 0,8$ ), e *Root Mean Square Error of Approximation* ( $RMSEA \leq 0,8$ ) (Maroco, 2014, pp.47-52).

A fiabilidade do instrumento foi analisada através do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).



#### 4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo é analisado e discutido o resultado dos questionários, após processamento através do SPSS, que permitirá responder às QD e, consequentemente, à QC.

##### 4.1 Estilos de liderança dos militares da Força Aérea.

###### 4.1.1 Análise das escalas

Estilo de Liderança Percebido. Para averiguar se a escala permitia identificar os três EL (transformacional, transacional e passivo), para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com três (3F) variáveis latentes (Bass & Avolio, 1997; Guimar, 2010), apresentando muito bons índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 3,47$ ; GFI = 0,968; CFI = 0,985; TLI = 0,974, RMSEA = 0,073; SRMR = 0,212 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração por *factoração do eixo principal* e rotação *promax*, cuja estrutura fatorial (Figura 3) explicou 66,5% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,955, categorizado como excelente (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $\chi^2(276) = 7581,659$ ,  $p < 0,001$ ). Os índices de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelaram-se: excelente para a dimensão Liderança Transformacional ( $\alpha = 0,95$ ), razoável para a dimensão Liderança Passiva ( $\alpha = 0,75$ ), e fraco para a dimensão Liderança Transacional ( $\alpha = 0,69$ ).

| Dimensão                          | Itens |       |       | $\alpha$ de Cronbach | Média | DP    |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|
| <b>Liderança Transformacional</b> | MLQ2  | MLQ8  | MLQ9  | 0,95                 | 3,44  | 0,834 |
|                                   | MLQ10 | MLQ13 | MLQ14 |                      |       |       |
|                                   | MLQ15 | MLQ19 | MLQ26 |                      |       |       |
|                                   | MLQ29 | MLQ30 | MLQ31 |                      |       |       |
|                                   | MLQ32 | MLQ34 | MLQ36 |                      |       |       |
| <b>Liderança Transacional</b>     | MLQ4  | MLQ22 | MLQ27 | 0,69                 | 3,13  | 0,813 |
| <b>Liderança Passiva</b>          | MLQ5  | MLQ20 | MLQ33 | 0,75                 | 2,19  | 0,864 |

Figura 3 – Tabela da escala do EL

**Resultados do Estilo de Liderança Percebido.** Para averiguar se a escala permitia identificar os três tipos de resultados (eficácia, satisfação e esforço-extra) decorrentes dos EL (transformacional, transacional e passivo) percecionados, para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com três (3F) variáveis latentes (Bass & Avolio, 1997; Guiomar, 2010), apresentando muito bons índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 2,77$ ; GFI = 0,973; CFI = 0,992; TLI = 0,986, RMSEA = 0,062; SRMR = 0,150 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração *por factoração do eixo principal* e rotação *promax*, cuja estrutura fatorial (Figura 4) explicou 85,8% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,946, categorizado como excelente (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $\chi^2(36) = 4511,368$ ,  $p < 0,001$ ). Os índices de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelaram-se: bom para a dimensão Eficácia ( $\alpha = 0,85$ ), e excelentes para as dimensões Satisfação ( $\alpha = 0,92$ ) e Esforço-Extra ( $\alpha = 0,90$ ).

| Dimensão        | Itens | $\alpha$ de Cronbach | Média | DP    |
|-----------------|-------|----------------------|-------|-------|
| Eficácia        | MLQ37 | 0,85                 | 3,61  | 0,903 |
|                 | MLQ40 |                      |       |       |
|                 | MLQ43 |                      |       |       |
| Satisfação      | MLQ38 | 0,92                 | 3,46  | 1,084 |
|                 | MLQ41 |                      |       |       |
|                 | MLQ44 |                      |       |       |
| Esforço – Extra | ML39  | 0,9                  | 3,4   | 1,087 |
|                 | MLQ42 |                      |       |       |
|                 | MLQ45 |                      |       |       |

Figura 4 – Tabela de Resultados do EL

**Intenção de Saída.** Para averiguar se a escala permitia identificar a IS, para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com uma variável latente (1F) (Bozeman & Perrewé, 2001; Braga, 2018), apresentando os seguintes índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 1,18$ ; GFI = 0,995; CFI = 0,999; TLI = 0,999, RMSEA = 0,020; SRMR=0,009 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração por componentes principais, cuja estrutura fatorial (Figura 5) explicou 72,7% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,832, categorizado como bom (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo



( $\chi^2(36) = 1555,551$ ,  $p < 0,000$ ). O índice de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelou-se excelente ( $\alpha = 0,91$ ).

| Dimensão                 | Itens | $\alpha$ de Cronbach | Média | DP    |
|--------------------------|-------|----------------------|-------|-------|
| <b>Intenção de Saída</b> | IS1   | 0,91                 | 2,48  | 1,207 |
|                          | IS2   |                      |       |       |
|                          | IS3   |                      |       |       |
|                          | IS4   |                      |       |       |
|                          | IS5   |                      |       |       |

Figura 5 – Tabela da escala de IS

#### 4.1.2 Estilos de liderança identificados

Os resultados indicam (Figura 6) que a maioria dos respondentes ( $n = 275$ ; 59,3%) identificam o EL Transformacional como o mais preponderante entre as chefias na FA. Quase um quarto da amostra identificou o EL Passivo ( $n = 102$ ; 22,0%) como o mais preponderante. O EL Transacional surge em terceiro lugar na percepção dos militares que responderam ao inquérito ( $n = 87$ ; 18,7%).

|   |                  | Contagem<br>(N = 464) | % de N |
|---|------------------|-----------------------|--------|
| <b>Percepção do estilo de liderança dominante</b> | Transformacional | 275                   | 59,3%  |
|   | Transacional     | 87                    | 18,7%  |
|   | Passivo          | 102                   | 22,0%  |

Figura 6 – Tabela dos EL identificados como dominantes na organização

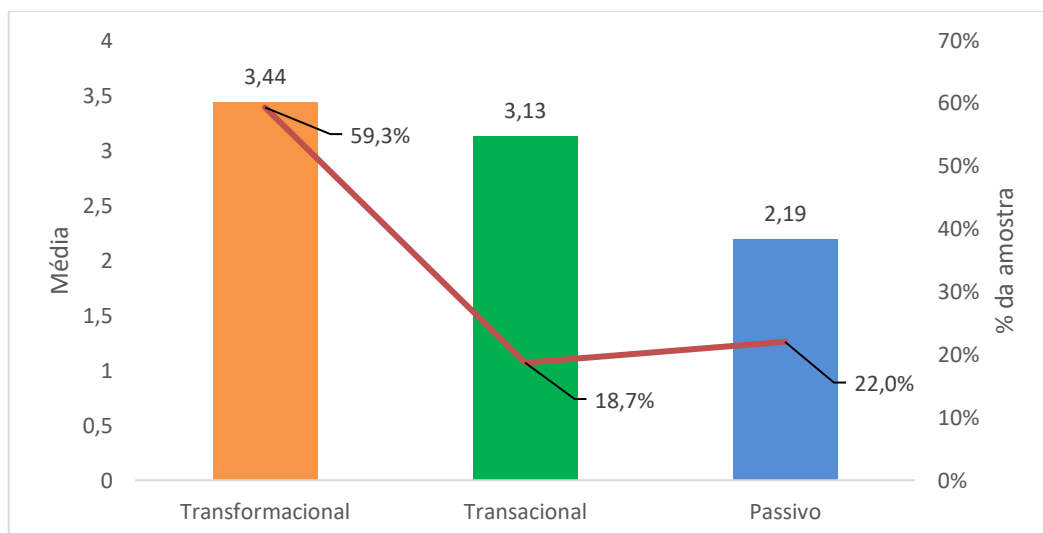


Figura 7 – Pontuação média dos EL e respetiva percentagem da amostra



#### 4.1.3 Diferenças nos Resultados face aos Estilos de Liderança

Da análise ANOVA (Figura 8) e dos correspondentes testes *post hoc* (Bonferroni) das diferenças dos Resultados face aos EL, observa-se que existem diferenças significativas na Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra entre todos eles, sendo que as médias mais elevadas são atingidas com o EL Transformacional e as mais baixas com o EL Passivo.

| Dimensões/Fatores |                  | n   | M    | DP    | 95% de Intervalo de Confiança para Média |                 | ANOVA |                |         |        |
|-------------------|------------------|-----|------|-------|--|-----------------|-------|----------------|---------|--------|
|                   |                  |     |      |       | Limite inferior                          | Limite superior | df    | Quadrado Médio | Z       | Sig.   |
| Eficácia          | Transformacional | 275 | 4,04 | 0,662 | 3,96                                     | 4,12            | 2     | 90,709         | 213,269 | ,000** |
|                   | Transacional     | 87  | 3,59 | 0,662 | 3,45                                     | 3,73            |       |                |         |        |
|                   | Passiva          | 102 | 2,48 | 0,616 | 2,36                                     | 2,6             |       |                |         |        |
| Satisfação        | Transformacional | 275 | 3,97 | 0,822 | 3,87                                     | 4,07            | 2     | 123,412        | 191,195 | ,000** |
|                   | Transacional     | 87  | 3,36 | 0,849 | 3,18                                     | 3,54            |       |                |         |        |
|                   | Passiva          | 102 | 2,16 | 0,708 | 2,01                                     | 2,29            |       |                |         |        |
| Esforço-Extra     | Transformacional | 275 | 3,92 | 0,836 | 3,81                                     | 4,01            | 2     | 118,857        | 176,977 | ,000** |
|                   | Transacional     | 87  | 3,28 | 0,892 | 3,08                                     | 3,46            |       |                |         |        |
|                   | Passiva          | 102 | 2,13 | 0,701 | 1,99                                     | 2,27            |       |                |         |        |

\*\*  $p < 0,01$

Figura 8 – Tabela das diferenças de resultados entre os EL identificados na organização

#### 4.1.4 Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Género

Da análise ANOVA (Figura 9) das diferenças de médias nos EL, observa-se que existem diferenças significativas entre os géneros nos EL Transacional e Passivo, sendo as médias mais elevadas reportadas pelos militares masculinos.

Dentro da liderança transformacional, as médias são indiferentes ao género.

| Dimensões/Fatores |           | n   | M           | DP    | ANOVA |                |       |              |
|-------------------|-----------|-----|-------------|-------|-------|----------------|-------|--------------|
|                   |           |     |             |       | df    | Quadrado Médio | Z     | Sig.         |
| Transformacional  | Masculino | 362 | 3,36        | 0,738 | 1     | 0,114          | 0,205 | ,651*        |
|                   | Feminino  | 102 | 3,4         | 0,769 |       |                |       |              |
| Transacional      | Masculino | 362 | <b>3,19</b> | 0,79  | 1     | 4,898          | 7,519 | <b>,006*</b> |
|                   | Feminino  | 102 | 2,94        | 0,865 |       |                |       |              |
| Passivo           | Masculino | 362 | <b>2,25</b> | 0,863 | 1     | 5,747          | 7,818 | <b>,005*</b> |
|                   | Feminino  | 102 | 1,98        | 0,837 |       |                |       |              |

\*\*  $p < 0,05$

Figura 9 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face ao Género

#### 4.1.5 Diferenças nos Estilos de Liderança face à Categoria

Da análise ANOVA (Figura 10) e dos correspondentes testes *post hoc* (Bonferroni) (Figura 11), das diferenças de médias nos EL, observa-se que existem diferenças



significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças, no EL Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças.

Não se verificam diferenças significativas entre categorias, no que diz respeito aos EL Transformacional e Passivo.

| Dimensões/Fatores |          | n   | M           | DP    | ANOVA |                |       |              |
|-------------------|----------|-----|-------------|-------|-------|----------------|-------|--------------|
|                   |          |     |             |       | df    | Quadrado Médio | Z     | Sig.         |
| Transformacional  | Oficial  | 238 | 3,43        | 0,722 | 2     | 1,397          | 2,542 | 0,08         |
|                   | Sargento | 209 | 3,29        | 0,75  |       |                |       |              |
|                   | Praça    | 17  | 3,53        | 0,891 |       |                |       |              |
| Transacional      | Oficial  | 238 | <b>3,00</b> | 0,799 | 2     | 5,402          | 8,441 | <b>,000*</b> |
|                   | Sargento | 209 | <b>3,25</b> | 0,799 |       |                |       |              |
|                   | Praça    | 17  | <b>3,59</b> | 0,821 |       |                |       |              |
| Passivo           | Oficial  | 238 | 2,14        | 0,877 | 2     | 0,926          | 1,243 | 0,289        |
|                   | Sargento | 209 | 2,25        | 0,858 |       |                |       |              |
|                   | Praça    | 17  | 2,02        | 0,721 |       |                |       |              |

\*\*  $p < 0,05$

**Figura 10 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face à Categoria**

| Estilo de Liderança | (I) Categoria | (J) Categoria | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.          | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------------|
|                     |               |               |                       |             |               | Limite inferior            | Limite superior |
| Transformacional    | Oficial       | Sargento      | 0,145                 | 0,070       | 0,121         | -0,024                     | 0,314           |
|                     |               | Praça         | -0,102                | 0,186       | 1,000         | -0,549                     | 0,346           |
|                     | Sargento      | Oficial       | -0,145                | 0,070       | 0,121         | -0,314                     | 0,024           |
|                     |               | Praça         | -0,246                | 0,187       | 0,566         | -0,695                     | 0,203           |
|                     | Praça         | Oficial       | 0,102                 | 0,186       | 1,000         | -0,346                     | 0,549           |
|                     |               | Sargento      | 0,246                 | 0,187       | 0,566         | -0,203                     | 0,695           |
| Transacional        | Oficial       | Sargento      | -0,253*               | 0,076       | <b>0,003*</b> | -0,435                     | -0,071          |
|                     |               | Praça         | -0,592                | 0,201       | <b>0,010*</b> | -1,075                     | -0,110          |
|                     | Sargento      | Oficial       | 0,253*                | 0,076       | 0,003*        | 0,071                      | 0,435           |
|                     |               | Praça         | -0,339                | 0,202       | 0,280         | -0,824                     | 0,145           |
|                     | Praça         | Oficial       | 0,592*                | 0,201       | 0,010*        | 0,110                      | 1,075           |
|                     |               | Sargento      | 0,339                 | 0,202       | 0,280         | -0,145                     | 0,824           |
| Passivo             | Oficial       | Sargento      | -0,111                | 0,082       | 0,532         | -0,307                     | 0,086           |
|                     |               | Praça         | 0,122                 | 0,217       | 1,000         | -0,399                     | 0,643           |
|                     | Sargento      | Oficial       | 0,111                 | 0,082       | 0,532         | -0,086                     | 0,307           |
|                     |               | Praça         | 0,232                 | 0,218       | 0,859         | -0,291                     | 0,756           |
|                     | Praça         | Oficial       | -0,122                | 0,217       | 1,000         | -0,643                     | 0,399           |
|                     |               | Sargento      | -0,232                | 0,218       | 0,859         | -0,756                     | 0,291           |

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

**Figura 11 – Tabela de comparações múltiplas das diferenças dos EL identificados na organização face à Categoria (Bonferroni)**



#### 4.1.6 Diferenças nos Estilos de Liderança face à Forma de Prestação de Serviço

Da análise ANOVA (Figura 12) das diferenças de médias nos EL, observa-se que não existem diferenças significativas entre as formas de prestação de serviço.

| Dimensões/Fatores |       | n   | M    | DP    | ANOVA |                |       |       |
|-------------------|-------|-----|------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|                   |       |     |      |       | df    | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Transformacional  | QP    | 417 | 3,36 | 0,732 | 1     | 0,143          | 0,258 | 0,612 |
|                   | RC/RV | 47  | 3,42 | 0,853 |       |                |       |       |
| Transacional      | QP    | 417 | 3,12 | 0,812 | 1     | 0,996          | 1,51  | 0,22  |
|                   | RC/RV | 47  | 3,27 | 0,815 |       |                |       |       |
| Passivo           | QP    | 417 | 2,2  | 0,858 | 1     | 0,791          | 1,06  | 0,304 |
|                   | RC/RV | 47  | 2,06 | 0,916 |       |                |       |       |

\*\*  $p < 0,05$

**Figura 12 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face à Forma de Prestação de Serviço**

#### 4.1.7 Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Tempo de Serviço Efetivo

Da análise ANOVA (Figura 13) das diferenças de médias nos EL, observa-se que não existem diferenças significativas entre o tempo de serviço efetivo.

| Dimensões/Fatores |                 | n   | M    | DP    | ANOVA |                |       |       |
|-------------------|-----------------|-----|------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|                   |                 |     |      |       | df    | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Transformacional  | até 5 anos      | 38  | 3,49 | 0,835 | 6,000 | 0,437          | 0,788 | 0,580 |
|                   | de 6 a 10 anos  | 26  | 3,24 | 0,786 |       |                |       |       |
|                   | de 11 a 17 anos | 85  | 3,26 | 0,798 |       |                |       |       |
|                   | de 18 a 22 anos | 69  | 3,45 | 0,669 |       |                |       |       |
|                   | de 23 a 26 anos | 60  | 3,39 | 0,780 |       |                |       |       |
|                   | de 27 a 30 anos | 38  | 3,40 | 0,724 |       |                |       |       |
|                   | mais de 30 anos | 148 | 3,37 | 0,706 |       |                |       |       |
| Transacional      | até 5 anos      | 38  | 3,27 | 0,876 | 6,000 | 0,360          | 0,541 | 0,777 |
|                   | de 6 a 10 anos  | 26  | 3,13 | 0,755 |       |                |       |       |
|                   | de 11 a 17 anos | 85  | 3,11 | 0,791 |       |                |       |       |
|                   | de 18 a 22 anos | 69  | 3,16 | 0,770 |       |                |       |       |
|                   | de 23 a 26 anos | 60  | 2,99 | 0,793 |       |                |       |       |
|                   | de 27 a 30 anos | 38  | 3,16 | 0,866 |       |                |       |       |
|                   | mais de 30 anos | 148 | 3,15 | 0,839 |       |                |       |       |
| Passivo           | até 5 anos      | 38  | 2,13 | 0,960 | 6,000 | 0,796          | 1,068 | 0,381 |
|                   | de 6 a 10 anos  | 26  | 2,03 | 0,748 |       |                |       |       |
|                   | de 11 a 17 anos | 85  | 2,27 | 0,974 |       |                |       |       |
|                   | de 18 a 22 anos | 69  | 2,09 | 0,777 |       |                |       |       |
|                   | de 23 a 26 anos | 60  | 2,27 | 0,870 |       |                |       |       |
|                   | de 27 a 30 anos | 38  | 1,97 | 0,682 |       |                |       |       |
|                   | mais de 30 anos | 148 | 2,25 | 0,865 |       |                |       |       |

\*\*  $p < 0,05$

**Figura 13 – Tabela das diferenças dos EL identificados na organização face ao Tempo de Serviço Efetivo**



#### 4.1.8 Correlação entre o Estilo de Liderança e os Resultados

Quanto a correlações entre o EL e os REL Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, da Figura 15 retira-se que:

- Observam-se correlações significativas positivas fortes, especificamente:
  - Entre o EL Transformacional e a Eficácia ( $r = 0,845$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o EL Transformacional e a Satisfação ( $r = 0,873$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o EL Transformacional e o Esforço-Extra ( $r = 0,875$ ;  $p < 0,001$ ).
- Observam-se correlações significativas negativas moderadas, especificamente:
  - Entre o EL Passivo e a Eficácia ( $r = -0,649$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o EL Passivo e a Satisfação ( $r = -0,612$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o EL Passivo e o Esforço-Extra ( $r = -0,591$ ;  $p < 0,001$ ).

| Variáveis                   | M    | DP    | 1              | 2        | 3               | 4       | 5       |
|-----------------------------|------|-------|----------------|----------|-----------------|---------|---------|
| <b>Estilos de Liderança</b> |      |       |                |          |                 |         |         |
| 1. Transformacional         | 3,44 | 0,834 |                |          |                 |         |         |
| 2. Transacional             | 3,13 | 0,813 | 0,271**        |          |                 |         |         |
| 3. Passivo                  | 2,19 | 0,864 | -0,601**       | -0,167** |                 |         |         |
| <b>Resultados</b>           |      |       |                |          |                 |         |         |
| 4. Eficácia                 | 3,61 | 0,903 | <b>0,845**</b> | 0,261**  | <b>-0,649**</b> |         |         |
| 5. Satisfação               | 3,46 | 1,084 | <b>0,873**</b> | 0,221**  | <b>-0,612**</b> | 0,874** |         |
| 6. Esforço-Extra            | 3,40 | 1,087 | <b>0,875**</b> | 0,235**  | <b>-0,591**</b> | 0,850** | 0,936** |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Figura 14 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os EL e os REL**

#### 4.1.9 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Verifica-se que o EL percebido pelos militares da FA é predominantemente Transformacional com uma incidência de 59,3%, seguido do Passivo com 22% e por último o Transacional com 18,7%.

Quanto ao género, verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao EL Transacional e Passivo, sendo as médias mais elevadas reportadas pelos militares masculinos ( $M_{ELTrans}=3,19$  e  $M_{ELPass}=2,25$ ). Não existem diferenças significativas entre o género masculino e feminino relativamente ao EL Transformacional.

Relativamente à categoria, verifica-se que existem diferenças significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças no EL Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças ( $M=3,59$ ). Tal pode estar relacionado com as funções desempenhadas pelas Praças serem mais centradas na execução de tarefas para atingir objetivos e não em funções de planeamento ou chefia.



Em relação à forma de prestação de serviço e ao tempo de serviço efetivo com os EL, não foi observada qualquer diferença significativa.

Em relação aos REL, existe uma correlação positiva forte entre a Eficácia ( $r=0,845$ ;  $p<0,001$ ), a Satisfação ( $r=0,873$ ;  $p<0,001$ ), o Esforço-Extra ( $r=0,875$ ;  $p<0,001$ ) e o EL Transformacional, significando que o EL Transformacional potencia REL positivos.

No sentido oposto, existe uma correlação negativa moderada entre o EL Passivo e os REL Eficácia ( $r=-0,649$ ;  $p<0,001$ ), Satisfação ( $r=-0,612$ ;  $p<0,001$ ) e Esforço-Extra ( $r=-0,591$ ;  $p<0,001$ ). Esta correlação significa que o EL Passivo induz a diminuição nos REL Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra dos militares da FA.

Deste modo, conclui-se que o EL predominante é o Transformacional, existindo uma relação positiva forte com os REL Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra. De uma forma inversa, o EL Passivo tem uma relação negativa em relação aos REL Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra.

## 4.2 Associação entre os estilos de liderança e a intenção de saída

### 4.2.1 Correlação entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída

No que diz respeito às correlações entre os EL e a IS, da Figura 15 retira-se que:

- A IS apresenta uma média inferior ao ponto médio da escala ( $M= 2,48$ ;  $DP = 1,207$ );
- Observa-se uma correlação significativa negativa, embora muito fraca, com o EL Transformacional ( $r = -0,254$ ;  $p<0,001$ ), e positiva, embora igualmente muito fraca, com o EL Passivo ( $r = 0,209$ ;  $p<0,001$ ).

| Variáveis            | M    | DP    | 1               | 2        | 3              |
|----------------------|------|-------|-----------------|----------|----------------|
| Estilos de Liderança |      |       |                 |          |                |
| 1. Transformacional  | 3,37 | 0,744 |                 |          |                |
| 2. Transacional      | 3,13 | 0,813 | 0,271**         |          |                |
| 3. Passivo           | 2,19 | 0,864 | -0,601**        | -0,167** |                |
| 4. Intenção de Saída | 2,48 | 1,207 | <b>-0,254**</b> | 0,051    | <b>0,209**</b> |

Nota: Dimensão da amostra foi de 464 respondentes (militares da FA).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Figura 15 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os EL e a IS**

Considerando o efeito dos REL sobre a IS (Figura 16), observam-se correlações significativas:



- Negativa, embora muito fraca, com a Eficácia ( $r = -0,286$ ;  $p < 0,001$ );
- Negativas, embora fracas, com a Satisfação ( $r = -0,324$ ;  $p < 0,001$ ) e com o Esforço-Extra ( $r = -0,321$ ;  $p < 0,001$ ).

| Variáveis                           | M    | DP    | 1        | 2        | 3        |
|-------------------------------------|------|-------|----------|----------|----------|
| Resultados dos Estilos de Liderança |      |       |          |          |          |
| 1. Eficácia                         | 3,37 | 0,744 |          |          |          |
| 2. Satisfação                       | 3,13 | 0,813 | 0,271**  |          |          |
| 3. Esforço-Extra                    | 2,19 | 0,864 | -0,601** | -0,167** |          |
| 4. Intenção de Saída                | 2,48 | 1,207 | -0,286** | -0,324** | -0,321** |

Nota: Dimensão da amostra foi de 464 respondentes (militares da FA).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Figura 16 – Tabela da Média, Desvio-Padrão e correlações entre os REL e a IS**

#### 4.2.2 Regressão entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se o EL é capaz de prever a IS.

| Modelo | R                  | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |       | Sig. Mudança F | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|-------|----------------|---------------|
|        |                    |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 |       |                |               |
| 1      | 0,254 <sup>a</sup> | 0,065      | 0,063               | 1,168                     | 0,065                   | 31,946    | 1   | 462 | 0,000 |                |               |
| 2      | 0,283 <sup>b</sup> | 0,08       | 0,076               | 1,159                     | 0,016                   | 7,806     | 1   | 461 | 0,005 |                |               |
| 3      | 0,292 <sup>c</sup> | 0,085      | 0,079               | 1,157                     | 0,005                   | 2,58      | 1   | 460 | 0,109 | 2,024          |               |

a. Preditores: (Constante), EL Transformacional

b. Preditores: (Constante), EL Transacional

c. Preditores: (Constante), EL Passivo

**Figura 17 – Tabela do resumo do modelo de regressão entre os EL e a IS**

| Modelo    | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|-----------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| Regressão | 43,570             | 1   | 43,570         | 31,946 | 0,000 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduo | 630,108            | 462 | 1,364          |        |                    |
| Total     | 673,678            | 463 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

b. Preditores: (Constante), EL Transformacional

c. Preditores: (Constante), EL Transformacional, EL Transacional

d. Preditores: (Constante), EL Transformacional, EL Transacional, EL Passivo

**Figura 18 – Tabela ANOVA de regressão entre os EL e a IS**



| Modelo             | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | Estatísticas de colinearidade |       |
|--------------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------|-------|
|                    | B                             | Erro  | Beta                      | t      |       | Tolerância                    | VIF   |
| 1                  |                               |       |                           |        |       |                               |       |
| (Constante)        | 3,867                         | 0,252 |                           | 15,359 | 0,000 |                               |       |
| ELTransformacional | -0,412                        | 0,073 | -0,254                    | -5,652 | 0,000 | 1,000                         | 1,000 |

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

**Figura 19 – Tabela de coeficientes de regressão entre os EL e a IS**

Depois de verificados todos os pré-requisitos para a regressão linear [ausência de multicolinearidade (tolerance > 0,1 e VIF < 10), ausência de *outliers*, existência de homocedasticidade], a análise resultou num modelo estatisticamente significativo [F(1, 462) = 31,946;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,065$ ].

O EL transformacional ( $\beta = -0,254$ ;  $t = -5,652$ ;  $p < 0,001$ ) é preditor da IS. A equação que descreve esta relação é:

$$IS = 3,867 - 0,412.LT$$

IS: Intenção de Saída

LT: Liderança Transformacional

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se o REL (Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra) é capaz de prever a IS.

| Modelo | R                        | R quadrado   | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |               |          |            |                |               |
|--------|--------------------------|--------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|----------|------------|----------------|---------------|
|        |                          |              |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F     | df1      | df2        | Sig. Mudança F | Durbin-Watson |
| 1      | <b>0,286<sup>a</sup></b> | <b>0,082</b> | <b>0,08</b>         | <b>1,157</b>              | <b>0,082</b>            | <b>41,264</b> | <b>1</b> | <b>462</b> | <b>0,000</b>   |               |
| 2      | <b>0,324<sup>b</sup></b> | <b>0,105</b> | <b>0,101</b>        | <b>1,143</b>              | <b>0,023</b>            | <b>12,009</b> | <b>1</b> | <b>461</b> | <b>0,001</b>   |               |
| 3      | 0,328 <sup>c</sup>       | 0,108        | 0,102               | 1,143                     | 0,002                   | 1,284         | 1        | 460        | 0,258          | 1,992         |

a. Preditores: (Constante), Eficácia

b. Preditores: (Constante), Satisfação

c. Preditores: (Constante), Esforço - Extra

**Figura 20 – Tabela do resumo do modelo de regressão entre os REL e a IS**



| Modelo |           | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|--------|-----------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| 1      | Regressão | 55,236             | 1   | 55,236         | 41,264 | 0,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 618,442            | 462 | 1,339          |        |                    |
|        | Total     | 673,678            | 463 |                |        |                    |
| 2      | Regressão | 70,937             | 2   | 35,469         | 27,128 | 0,000 <sup>c</sup> |
|        | Resíduo   | 602,741            | 461 | 1,307          |        |                    |
|        | Total     | 673,678            | 463 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

b. Preditores: (Constante), Eficácia

c. Preditores: (Constante), Eficácia, Satisfação

**Figura 21 – Tabela ANOVA de regressão entre os REL e a IS**

| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | Estatísticas de colinearidade |       |
|--------|-------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------|-------|
|        |             | B                             | Erro  | Beta                      | t      |       | Tolerância                    | VIF   |
| 1      | (Constante) | 3,861                         | 0,222 |                           | 17,394 | 0,000 |                               |       |
|        | Eficácia    | -0,383                        | 0,06  | -0,286                    | -6,424 | 0,000 | 1,000                         | 1,000 |
| 2      | (Constante) | 3,742                         | 0,222 |                           | 16,860 | 0,000 |                               |       |
|        | Eficácia    | -0,015                        | 0,121 | -0,011                    | -0,123 | 0,902 | 0,235                         | 4,249 |
|        | Satisfação  | -0,350                        | 0,101 | -0,315                    | -3,465 | 0,001 | 0,235                         | 4,249 |

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

**Figura 22 – Tabela de coeficientes de regressão entre os REL e a IS**

Depois de verificados todos os pré-requisitos para a regressão linear [ausência de multicolinearidade (*tolerance* > 0,1 e VIF < 10), ausência de *outliers*, existência de homocedasticidade], a análise resultou num modelo estatisticamente significativo [ $F(1, 462) = 41,264$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,082$ ].

A Eficácia ( $\beta = -0,011$ ;  $t = -0,123$ ;  $p < 0,001$ ) e a Satisfação ( $\beta = -0,315$ ;  $t = -3,465$ ;  $p < 0,001$ ) são preditores da IS. A equação que descreve esta relação é:

$$IS = 3,742 - 0,015.Ef - 0,350.St$$

IS: Intenção de Saída

Ef: Eficácia

St: Satisfação

#### 4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Verifica-se que existe uma correlação negativa, ainda que muito fraca, entre o EL transformacional e a IS ( $r = -0,254$ ;  $p < 0,001$ ). Em relação ao EL passivo e a IS ( $r = 0,209$ ;  $p < 0,001$ ) verifica-se que existe uma correlação positiva muito fraca. Apesar destas correlações serem muito fracas, conclui-se que quanto mais forte for o EL Transformacional menor será a IS.



No sentido oposto, é percebido que quanto mais forte for o EL Passivo mais forte será a IS dos militares. Em relação ao EL Transacional, não se verifica qualquer correlação com a IS.

Retira-se ainda uma correlação negativa muito fraca entre a IS e o REL Eficácia ( $r = -0,286$ ;  $p < 0,001$ ) e uma correlação negativa fraca entre a IS e os REL Satisfação ( $r = -0,324$ ;  $p < 0,001$ ) e com o Esforço-Extra ( $r = -0,321$ ;  $p < 0,001$ ). Verifica-se que, apesar de terem correlações fracas, o EL Transformacional e os REL Eficácia e Satisfação, são preditores da IS.

Dos resultados obtidos, não se consegue estabelecer conclusões acerca da relação entre o EL Transacional e a IS.

Deste modo e em resposta à QD2, conclui-se que quanto mais forte for o EL Transformacional e os REL, menor será a IS dos militares.

#### **4.3 Influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA, e resposta à QC**

##### **4.3.1 Análise das Estratégias de retenção do talento na FA.**

Da análise das Figuras 23 e 24 verifica-se que, globalmente todos os fatores objeto de estudo tem uma preponderância positiva na decisão em permanecer na FA, sendo que os fatores ERT1, ERT2, ERT8 e ERT9 têm uma média superior relativamente aos restantes fatores.



| Fatores |                                    |                 | Pouca influência | Influência moderada | Muita influência |
|---------|------------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|------------------|
| ERT1    | Remuneração                        | Contagem        | 85               | 118                 | 261              |
|         |                                    | % de N da linha | 18,30%           | 25,40%              | 56,30%           |
| ERT2    | Benefícios na reserva e reforma    | Contagem        | 75               | 104                 | 285              |
|         |                                    | % de N da linha | 16,2%            | 22,4%               | 61,4%            |
| ERT3    | Desenvolvimento da carreira        | Contagem        | 117              | 111                 | 236              |
|         |                                    | % de N da linha | 25,2%            | 23,9%               | 50,9%            |
| ERT4    | Condições de trabalho              | Contagem        | 77               | 118                 | 269              |
|         |                                    | % de N da linha | 16,6%            | 25,4%               | 58,0%            |
| ERT5    | Liderança                          | Contagem        | 101              | 135                 | 228              |
|         |                                    | % de N da linha | 21,8%            | 29,1%               | 49,1%            |
| ERT6    | Assistência na doença              | Contagem        | 82               | 126                 | 256              |
|         |                                    | % de N da linha | 17,7%            | 27,2%               | 55,2%            |
| ERT7    | Reconhecimento e recompensas       | Contagem        | 154              | 129                 | 181              |
|         |                                    | % de N da linha | 33,2%            | 27,8%               | 39,0%            |
| ERT8    | Estabilidade de emprego            | Contagem        | 27               | 54                  | 383              |
|         |                                    | % de N da linha | 5,8%             | 11,6%               | 82,5%            |
| ERT9    | Lealdade para com a Instituição    | Contagem        | 56               | 90                  | 318              |
|         |                                    | % de N da linha | 12,1%            | 19,4%               | 68,5%            |
| ERT10   | Imagem da Instituição na sociedade | Contagem        | 110              | 143                 | 211              |
|         |                                    | % de N da linha | 23,7%            | 30,8%               | 45,5%            |

Figura 23 – Tabela de ERT - Frequências



| Fatores                                  | N      |        | Média | Erro Desvio |
|--|--------|--------|-------|-------------|
|  | Válido | Omisso |       |             |
| ERT1 Remuneração                         | 464    | 0      | 3,58  | 1,202       |
| ERT2 Benefícios na reserva e reforma     | 464    | 0      | 3,66  | 1,166       |
| ERT3 Desenvolvimento da carreira         | 464    | 0      | 3,38  | 1,276       |
| ERT4 Condições de trabalho               | 464    | 0      | 3,57  | 1,102       |
| ERT5 Liderança                           | 464    | 0      | 3,37  | 1,190       |
| ERT6 Assistência na doença               | 464    | 0      | 3,52  | 1,153       |
| ERT7 Reconhecimento e recompensas        | 464    | 0      | 3,11  | 1,305       |
| ERT8 Estabilidade de emprego             | 464    | 0      | 4,26  | 0,972       |
| ERT9 Lealdade para com a Instituição     | 464    | 0      | 3,88  | 1,169       |
| ERT10 Imagem da Instituição na sociedade | 464    | 0      | 3,28  | 1,231       |

Figura 24 – Tabela de ERT - Média

Foram ainda colocadas duas questões abertas.

Na primeira questão eram pedidas sugestões sobre outros fatores que, para além dos apresentados anteriormente, contribuíssem muito para a decisão de permanecer na FA.

Apenas 20,69% (96) dos inquiridos responderam.

Pela análise de conteúdo das respostas, verificou-se que se enquadravam com as categorias *a priori* definidas. A Figura 25 mostra as frequências e alguns excertos das respostas de cada categoria.





| Categoria |                                    | Excerto   | Frequência<br>(n=96) | % da amostra |
|-----------|------------------------------------|---|----------------------|--------------|
| ERT1      | Remuneração                        | "A remuneração certa."  | 1                    | 1,04%        |
| ERT2      | Benefícios na reserva e reforma    | "Os fatores tempo de serviço e idade são muito importantes."<br>"O facto de ter dedicado toda uma vida à organização e neste momento estar à beira de passar à situação de reserva."  | 9                    | 9,38%        |
| ERT3      | Desenvolvimento da carreira        | "Satisfação com as funções desempenhadas."<br>"Gostar muito do que faço! Missão."<br>"Um gosto inabalável pela aviação."  | 15                   | 15,63%       |
| ERT4      | Condições de trabalho              | "Proximidade do local de trabalho com a habitação."<br>"O grupo de trabalho, e a camaradagem ainda existente."  | 10                   | 10,42%       |
| ERT5      | Liderança                          | "Integridade de caráter da chefia."   | 2                    | 2,08%        |
| ERT6      | Assistência na doença              | "Ação social e apoio à família."  | 1                    | 1,04%        |
| ERT7      | Reconhecimento e recompensas       | "Valorização."<br>"Realização pessoal."   | 8                    | 8,33%        |
| ERT8      | Estabilidade de emprego            | "Situação global pandémica."<br>"De momento não ter algo for a da instituição, porque se tivesse saíria."<br>"Risco de precariedade no mercado laboral."  | 17                   | 17,71%       |
| ERT9      | Lealdade para com a Instituição    | "Sentimento de pertença. Devoção."<br>"Contribuir para as missões da FA aos serviço dos Portugueses."<br>"Sentimento de pertença à organização e por sentir que certos valores ainda se sobrepõem às necessidades financeiras." | 28                   | 29,17%       |
| ERT10     | Imagem da Instituição na sociedade | "O Gosto e Orgulho de ser militar."   | 5                    | 5,21%        |

**Figura 25 – Tabela da caracterização da primeira questão aberta - Frequências**

A maior frequência de respostas refere-se à ERT9 com 29,17% (28) das respostas, seguindo-se a ERT8 e ERT3 com 17,71% (17) e 15,63% (15) respetivamente.

Com alguma significância, mas inferiores e com frequências similares, a ERT2 e ERT7 com 9,38% (9) e 8,33% (8) respetivamente.

As ERT1, ERT5, ERT6 e ERT10 obtiveram um reduzido número de respostas face ao universo respondente.

O fator ERT9 obteve a maior frequência, em linha com os resultados obtidos do questionário de ERT.

Verifica-se ainda que o fator ERT8 obteve a segunda com maior frequência, com inclusão da situação pandémica existente a nível global (COVID-19), em linha com o



questionário, no qual 82,5% (383) classificaram este fator como tendo muita influência para a permanência na FA.

A segunda questão solicitava que, na opinião dos respondentes, indicassem as principais razões que contribuem para a saída antecipada dos militares da FA.

Responderam 73,28% (340) dos inquiridos. Releva-se a maior participação nesta questão relativamente à anterior.

| Categoria |                                    | Excerto das   | Frequência<br>(n=340) | % da<br>amostra |
|-----------|------------------------------------|---|-----------------------|-----------------|
| ERT1      | Remuneração                        | "Baixas remunerações."  | 160                   | 47,06%          |
|           |                                    | "Remunerações, método de avaliação, promoções proteladas e perspectivas de carreira."   |                       |                 |
|           |                                    | "Melhores remunerações e reconhecimento social."  |                       |                 |
|           |                                    | "Fraco vencimento em comparação para o nível remuneratório e mesmas funções no sector privado."   |                       |                 |
| ERT2      | Benefícios na reserva e reforma    | "Falta de benefícios face às obrigações."   | 2                     | 0,59%           |
| ERT3      | Desenvolvimento da carreira        | "Sistema de progressão das carreiras, vertical e horizontal, obsoleto e desmotivante."  | 57                    | 16,76%          |
|           |                                    | "Alteração frequente das condições de promoção, avaliação, mudança unidade...."   |                       |                 |
|           |                                    | "A estagnação da carreira, sem possibilidade de progredir monetariamente."  |                       |                 |
| ERT4      | Condições de trabalho              | "As fracas condições de trabalho versus a exigência que se impõe."  | 25                    | 7,35%           |
|           |                                    | "Dificuldade de execução das tarefas e responsabilidade elevada, não compatíveis com o esforço despendido e remuneração obtida."  |                       |                 |
| ERT5      | Liderança                          | "Deficiente gestão dos recursos humanos e uma liderança incapaz de se adaptar a um contexto em constante mutação."  | 30                    | 8,82%           |
|           |                                    | "Instabilidade organizacional, falta de Liderança inspiradora e visionária, quebra de contrato social, perda de concorrência laboral."  |                       |                 |
| ERT6      | Assistência na doença              | "Queda abrupta na assistência na doença, baixos ordenados versus obrigações e exigências, queda das condições de trabalho."   | 1                     | 0,29%           |
| ERT7      | Reconhecimento e recompensas       | "A falta de respeito pelas reais competências dos visados e a quase inexistência de recursos humanos, que apenas existe para 2 ou 3 especialidades."  | 62                    | 18,24%          |
|           |                                    | "Falta de reconhecimento por parte da instituição para com as diferentes carreiras e especialidades e mesmo colocações dentro das mesmas especialidades pela grande disparidade nos incentivos que não se adequam ao trabalho efectuado." |                       |                 |
|           |                                    | "Não há reconhecimento nem recompensa pelo esforço e resultados produzidos."  |                       |                 |
| ERT8      | Estabilidade de emprego            |   | 0                     | 0,00%           |
| ERT9      | Lealdade para com a Instituição    | "Desvanecimento do sentimento de pertença e sentido de missão."   | 1                     | 0,29%           |
| ERT10     | Imagem da Instituição na sociedade | "Falta de Prestígio das Forças Armadas junto da Sociedade Civil."   | 2                     | 0,59%           |

**Figura 26 – Tabela da caracterização da segunda questão aberta - Frequências**



Também neste caso as respostas se enquadram com as categorias *a priori* definidas. A Figura 26 mostra as frequências e alguns excertos das respostas de cada categoria.

A maior frequência de respostas refere-se à ERT1 com 47,06% (160), seguindo-se a ER7 e ERT3 com 18,24% (62) e 16,76% (57) respetivamente.

Com alguma significância, mas inferiores e com frequências similares, a ERT5 e ERT4 com 8,82% (30) e 7,35% (25) respetivamente. As ERT2, ERT6, ERT9 e ERT10 obtiveram um reduzido número de respostas face ao universo respondente e a ERT8 não obteve qualquer resposta.

É relevante referir que, um elevado número de respostas continha mais que uma razão para a saída antecipada (e.g. *Remuneração cada vez mais baixa relativamente ao mercado civil. Falta de liderança e motivação. Chefes tratam as pessoas como números. Geração mais velha com maus hábitos e excesso de "mordomias"*.).

O fator ERT1 reúne a maior frequência como razão fundamental para a saída antecipada dos militares, com 160 respostas. Os respondentes incluíram outros fatores:

- ERT3 em 40 (25%), usando termos como “*estagnação*” ou “*progressão*”;
- ERT7 em 31 (19,38%), usando termos como “*falta*” ou “*ausência*”;
- ERT5 em 26 (16,25%), usando termos como “*fraca*” ou “*má*”;
- ERT4 em 20 (12,5%), usando termos como “*degradação*” ou “*falta*”.

O fator ERT7 reúne a segunda maior frequência, com 62 respostas. Os respondentes incluíram igualmente outros fatores:

- ERT1 em 16 (25,8%), usando termos como “*baixa*” ou “*má*”;
- ERT5 em 15 (24,2%), usando termos como “*fraca*” ou “*má*”;
- ERT3 em 13 (20,9%), usando termos como “*falta de desenvolvimento*” ou “*progressão*”.

O fator ERT3 reúne a terceira maior frequência, com 57 respostas. Os respondentes também incluíram outros fatores:

- ERT1 em 24 (42,1%), usando termos como “*perda*” ou “*má*”;
- ERT5 em 9 (15,8%), usando termos como “*fraca*” ou “*má*”.

O fator ERT5 reuniu a quarta maior frequência, com 30 respostas. Estas respostas centraram-se unicamente na liderança e chefias, sendo usados alguns dos seguintes termos: “*falta de liderança*”; “*má gestão*”; “*desapontamento*”, “*inércia*”, entre outros.

O fator ERT4 reuniu a quinta maior frequência, com 25 respostas. As respostas relativas a este fator centraram-se unicamente nas condições laborais, sendo usados alguns



dos seguintes termos: “*sobrecarga*”; “*falta de condições*”; “*fracas condições*”, “*carga horária vs estabilidade familiar*”, entre outros.

#### 4.3.2 Síntese conclusiva e resposta à QC

Bass e Bass (2009) postulam que, nas suas funções, os líderes assumem o EL que julgam ser o mais indicado para determinada situação, contexto ou grupo de colaboradores, exercendo comportamentos que julgam ser os mais adequados para atingir os objetivos propostos.

Neste estudo, verifica-se que o EL percebido pelos militares da FA com maior predominância é o Transformacional, existindo uma relação positiva forte com os REL Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra.

Estes resultados estão em linha com Bass e Avolio (2004) e Bass e Riggio (2006), segundo os quais o EL transformacional exerce um efeito positivo nos REL. De acordo com Conceição (2015) e Rosinha (2009), o EL Transformacional é preditor da Eficácia e da Satisfação, permitindo alcançar sentimentos positivos no colaborador, contribuindo simultaneamente para o alcance dos objetivos definidos pela organização.

Segundo Breevaart e Zacher (2019), enquanto o EL Transformacional é altamente efetivo, instigando o aumento da satisfação e da performance dos colaboradores, o EL Passivo tem um efeito contrário, provocando uma diminuição na Satisfação e Esforço-Extra.

Neste estudo, o EL Transacional foi percecionado apenas por 18,7% dos respondentes. Avolio, Bass e Jung (1999) argumentam que os melhores líderes exibem, perante os subordinados uma mistura dos atributos do EL Transformacional e Transacional, existindo significativas correlações entre ambos. No entanto, não foi encontrada qualquer correlação entre estes EL, bem como entre o EL transacional e os REL.

Verificou-se ainda que o EL Transformacional tem um efeito na redução da IS, bem como a perceção de Eficácia e a Satisfação no trabalho. Em sentido contrário, verifica-se que o EL Passivo tem uma relação negativa com os REL. Não foi possível estabelecer conclusões acerca do REL Esforço-Extra e a IS.

Estes resultados estão em linha com os obtidos junto de profissionais de saúde sujeitos a elevado stress (Wu et al., 2020), na área das organizações públicas (Sun & Wang, 2017), na atividade comercial (Dimaculangan & Aguilin, 2012) e na atividade bancária (Abouraia & Othman, 2017), que verificam que o EL Transformacional provoca uma diminuição na IS do colaborador, fortalecendo o seu comprometimento para com a organização e correspondente satisfação no trabalho. Este resultado vai de igual modo ao encontro dos



resultados obtidos por Burton e Peachey (2009) e de De Simone e Cicotto (2018), verificando que, quanto mais fortes forem os REL menor será a IS.

Apesar das correlações estabelecidas entre os EL e a IS, torna-se importante referir os resultados referentes às ERT, nos quais se percebe que os militares da FA atribuíram uma grande preponderância aos fatores Remuneração, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, e Lealdade para com a instituição.

Em relação às questões abertas, na primeira questão sobressaíram como fortes influenciadores da RT, os fatores Lealdade para com a instituição, Estabilidade de emprego e Desenvolvimento da carreira, existindo referências à situação pandémica do COVID-19 no fator Estabilidade de emprego.

Relativamente à segunda questão aberta, sobressaíram como fatores que levam à saída antecipada, Remuneração, Desenvolvimento da carreira, Reconhecimento e recompensas, Liderança e Condições de trabalho.

Em suma, o EL predominantemente percebido pelos militares da FA é o Transformacional verificando-se que quanto mais forte for a sua percepção menor será a IS. No entanto, dever-se-á ter em consideração outros fatores como Remuneração, Reconhecimento e recompensas, Liderança, Condições de trabalho, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, Desenvolvimento da carreira, e Lealdade para com a instituição.



## 5. Conclusões

Até final do século passado, o sucesso de uma organização media-se pela posse de recursos financeiros, equipamentos, infraestruturas, a sua marca, imagem e credibilidade junto dos seus clientes. Questões como a retenção de colaboradores não era motivo de preocupação, uma vez que a segurança no trabalho e um vencimento adequado eram motivos suficientes para a retenção.

Presentemente e com a globalização, as organizações enfrentam um quadro diferente uma vez que já não se encontram isoladas no mercado, mas inseridas num ambiente de competitividade internacional e numa busca incessante de conhecimento e talento.

A longo prazo, a resiliência e o sucesso de uma organização depende da sua capacidade em preservar o seu ativo mais valioso que se encontra no talento dos colaboradores, dotados de capacidades, conhecimento e experiência, provendo a organização da necessária capacidade para se impulsionar para o futuro, tendo sempre em perspetiva o seu sucesso e alcance dos objetivos estabelecidos.

A RT é e será uma das maiores preocupações das organizações, algo a que a FA não é alheia. Manter, atrair e reter os talentos torna-se fundamental para a FA subsistir e cumprir a missão atribuída, com a competência e eficácia que lhe é exigida pela nação.

Sendo um elemento diferenciador e sinal de vantagem, organizações que demonstrem capacidade na retenção dos seus talentos são também aquelas que se tornam mais atrativas na captação de outros talentos provenientes de outras organizações concorrentes, através da transmissão de perceção da existência de uma liderança forte, segurança no trabalho, relacionamento entre colaboradores, inclusão, oportunidades de desenvolvimento da carreira, responsabilidade social, entre outras.

No sentido inverso à retenção acontece a saída voluntária de talentos, a qual poderá ter a sua génese em lideranças débeis e incapazes de motivar os seus colaboradores, imputando elevados custos às organizações. Estes custos não são somente financeiros, mas também intelectuais uma vez que, o conhecimento que reside nos colaboradores é migrado para organizações concorrentes.

Reter talentos numa organização implica uma liderança capaz e adequada, que promova a utilização das competências dos colaboradores, a participação, a integração, por forma a proporcionar a satisfação do colaborador e consequente comprometimento para com a organização e com os seus objetivos.



Para tal, as organizações têm de estabelecer adequadas estratégias para preservar os seus colaboradores mais talentosos.

De entre diversas ERT como a remuneração, recompensas, benefícios ou reconhecimento, a liderança e o modo como esta é exercida e percebida junto dos colaboradores, torna-se um fator crítico no papel que esta tem na RT.

A investigação foi delimitada, em termos temporais, ao momento presente; em termos espaciais, à esfera da FA, envolvendo os militares do Quadro Permanente (QP) e em Regime de Contrato / Regime de Voluntariado (RC/RV); e em termos de conteúdo, efeito das relações entre o EL e a IS dos militares da FA, bem como das diferenças resultantes do género, categoria, tempo de serviço e forma de prestação de serviço, sendo o seu objeto de estudo o papel dos líderes da FA na retenção dos militares nas fileiras.

A metodologia seguida teve por base um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia quantitativa e um desenho de pesquisa transversal (Bryman, 2012). Participaram no estudo 464 militares da FA, no ativo, colocados no Ramo, que responderam a um questionário *online*, preparado com base no *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ-5x<sup>5</sup>, de Bass e Avolio (1997), na escala unidimensional *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), em que foram incluídas questões referentes a estratégias de retenção do talento, preparadas especificamente. As respostas foram submetidas a tratamento estatístico com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 27, nomeadamente, análises de confiabilidade e estudos psicométricos das escalas, diferenças de médias, regressões lineares múltiplas e testes paramétricos para comparar populações (ANOVA).

Como principais conclusões deste estudo podem elencar-se as seguintes:

- Estilo de Liderança predominante. O EL predominante, percebido pelos militares da FA, é Transformacional, com uma incidência de 59,3%, seguido do EL Passivo, com 22%, e por último o EL Transacional, com 18,7%;
- Diferenças de perceção dos Estilos de Liderança. Quanto ao Género, não existem diferenças significativas relativamente à perceção do EL Transformacional, mas os militares masculinos apresentam médias significativamente mais elevadas nos EL Transacional e EL Passivo. Relativamente à categoria, verifica-se que existem diferenças significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças no EL Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças. Em relação à

---

<sup>5</sup> MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* - Questionário originalmente desenvolvido por Benard Bass em 1985.



forma de prestação de serviço e ao tempo de serviço efetivo com os EL, não foi observada qualquer diferença significativa;

- Relação entre os Estilos de Liderança e os Resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra. Existe uma forte correlação positiva entre o EL Transformacional e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, significando que este EL potencia resultados positivos. Existe uma moderada correlação negativa entre o EL Passivo e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, o que significa que este EL induz uma redução nos resultados;
- Relação entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída. Existe uma muito fraca correlação negativa, entre o EL Transformacional e a IS, uma correlação positiva muito fraca entre o EL Passivo e a IS, e não existe qualquer correlação entre o EL Transacional e a IS. Apesar destas correlações serem muito fracas, conclui-se que uma maior preponderância do EL Transformacional contribui para uma redução da IS, potenciando a RT;
- Relação entre os Resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra e a Intenção de Saída. Existe uma correlação negativa fraca entre a IS e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, e, apesar de terem correlações fracas, os resultados de Eficácia e Satisfação, contribuem para uma redução da IS, potenciando a RT;
- Estratégias de Retenção de Talento. Os militares da FA atribuem uma grande preponderância aos fatores Remuneração, Reconhecimento e recompensas, Liderança, Condições de trabalho, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, Desenvolvimento da carreira, e Lealdade para com a instituição.

Face aos resultados obtidos e conclusões exaradas, pode, com propriedade, dizer-se que foram alcançados, na sua plenitude, quer o objetivo geral, quer os objetivos específicos, e respondida a questão de investigação.

Finalizado o estudo e como contributos para o conhecimento, em termos teóricos, as conclusões vêm reforçar o que a literatura diversa sobre a temática postula, e em termos práticos, demonstra que os conceitos trabalhados podem ser aplicados na Instituição Militar, com alguma garantia que os efeitos produzidos serão os desejados.

Em relação às limitações da investigação, destaca-se o facto de o questionário só ter sido disponibilizados aos militares da FA que estão no Ramo, não sendo dada a possibilidade de participação aos militares que se encontram fora do Ramo ou em formação, limitando assim o tamanho da amostra. Releva-se ainda o facto de o estudo ter sido desenvolvido num





contexto de pandemia, colocando uma sobrecarga nos militares em atividades com ele relacionadas ou em teletrabalho, o que poderá ter diminuído a possibilidade, e mesmo a motivação, para responder ao questionário disponibilizado *online*. Por outro lado, a situação pandémica existente, pode estar a funcionar como um inibidor à procura de outras perspetivas de carreira, condicionando algumas respostas, designadamente no que diz respeito às ERT.

Por via das limitações apontadas e no que concerne a estudos futuros sugere-se que este mesmo estudo seja efetuado novamente após a normalização da situação pandémica do COVID-19 e que, nessa altura, seja estendido a todo o pessoal das Forças Armadas, eventualmente integrando outras variáveis como por exemplo, a cultura organizacional e o equilíbrio trabalho-família, ou analisando o efeito mediador da liderança.

Por fim, como recomendação de ordem prática para os decisores e para os órgãos de gestão de pessoal da FA, exorta-se a que seja atribuída a devida importância à formação na área da Liderança, para que seja aumentada a predominância da perceção do EL Transformacional, e que sejam estudadas medidas concretas nas estratégias de retenção de talento apontadas como as mais valorizadas pelos militares.

“Train people well enough so they can leave;  
treat them well enough so they don’t want to”

Richard Branson



## Referências bibliográficas

- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Adamska-Chudzińska, M. (2020). Employee retention management in the context of situational leadership. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (62), 214-227.
- Aires, J. (2018, 30 de março). Recrutamento militar: dificuldades e desafios [artigo em página online]. Retirado de <https://www.abrilabril.pt/recrutamento-militar-dificuldades-e-desafios>
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
- Almeida, C. (2017). Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar.
- Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2019, November). Retaining Talents: Impact on Innovation. In *ECMLG 2019 15th European Conference on Management, Leadership and Governance* (p. 36). Academic Conferences and publishing limited.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). A review of empirical research on global talent management. *FIIB Business Review*, 8(2), 147-160.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.



- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Barbosa Rocha, F. M. (2019). *Os Estilos de Liderança dos Graduados do GIC e a sua influência na Motivação dos Subordinados* (Doctoral dissertation).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Borrego, J. M. N. (2020). *Mensagem do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea*. Alfragide: Chefe do Estado-Maior.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Braga, C. (2018). *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Bryman, A. (2012). Sampling in qualitative research. *Social research methods*, 4, 415-429.
- Burton, L. J., & Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(2), 245-259.



- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193-204.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Chopra, D. (2002). A alma da liderança. *HSM Management*, 6(33), 60-63.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Clemmer, J., & McNeil, A. (1990). *Leadership skills for every manager: new techniques to improve organisational effectiveness*. Piatkus.
- Conceição, M. F. D. (2015). *Análise comparativa da liderança: estudo de caso Sunglass Hut*
- Cunha, L. M. A. D. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes* (Doctoral dissertation).
- Dalavai, E. (2018). Organizational Turnover: The Effects of Leader Servant Leadership Behaviors and Leader Emotional Intelligence on Follower Turnover Intentions.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.
- Dimaculangan, E. D., & Aguiling, H. M. (2012). The effects of transformational leadership on salesperson's turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).
- Diretiva n.º 08/19, de 17 de junho (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. In *Responsible Leadership* (pp. 85-100). Springer, Dordrecht.
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244-264.



- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Fatokun, J. O., Salaam, M. O., Ajegbomogun, F. O., & Adedipe, N. (2010). The influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigerian libraries. *Library philosophy and practice*, 7(1), 75-79.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation).
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S).
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance-An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
- Jauhar, J., Ting, C. S., Rahim, N. F. A., & Fareen, N. (2017). The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of Generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426-442.



- Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2014). Does organization good image help to attract and retain talented employees: Employees perspective. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2), 258-268.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied psychology in criminal justice*, 2(1), 57-83.
- Leitão, J. M. S. (2017). *Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: ReportNumber, Lda.
- Moreira, J. P. G. (2014). *Liderança transformacional, percepção do desempenho individual e do desempenho organizacional* (Doctoral dissertation).
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19.
- Oliver, W. (2012). *The impact of leadership styles on employee engagement in a large retail organisation in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The international journal of human resource management*, 23(8), 1688-1704.



- Park, S., Song, J. H., Kim, J., & Lim, D. H. (2015). What makes an organization a great place to work in South Korea?. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 27-48.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 3(1), 123-127.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.
- Robbins, S. P. (2002). Conflito e negociação. *Comportamento Organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 373-385.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior [with CD]*. Prentice-Hall of India.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar:(inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando).
- Rout, M., & Satpathy, B. (2020). Examining the impact of talent management practices on different sectors: A review of literature. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 7(7), 4445-4454.
- San Miguel, C. S. P. B. (2020). *Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG], Lisboa.  
<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20737>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.
- Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92-97.
- Silva, E. M. D. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro).
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.





- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.
- Vieira, B. (2002). Liderança militar. *Academia Militar. Estado Maior do Exército*.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Wu, F., & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Wu, X., Hayter, M., Lee, A. J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., ... & Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 804-813.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.





## Apêndice A — Modelo de análise

| Tema  | O papel das lideranças na retenção de talento   |  |                            |  |                              |
|---|---|--|----------------------------|--|------------------------------|
| Objetivo Geral  | Avaliar a influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA.                               |  |                            |  |                              |
| Objetivos Específicos   | Questão Central   | Qual a influência do estilo de liderança na retenção do talento na FA? |                            |  |                              |
|   | Questões Derivadas  | Conceitos/Variáveis  | Dimensões                  | Indicadores  | Técnicas de recolha de dados |
| <b>OE1</b><br><br>Caracterizar os estilos de liderança percebidos pelos militares da FA.                    | <b>QD1</b><br><br>Como se caracterizam os estilos de liderança dos militares da FA?                     | Estilos de liderança   | Liderança Transformacional | 2; 6; 8; 9; 10; 13; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 25; 26; 29; 30; 31; 32; 34; 36 | Questionário                 |
|   |   |  | Liderança Transacional     | 1; 4; 11; 16; 22; 24; 27; 35   |                              |
|   |   |  | Liderança Passiva          | 3; 5; 7; 12; 17; 20; 28; 33  |                              |
|   |   |  | Resultados da Liderança    | Eficácia   |                              |
|   |   |  |                            | Satisfação   |                              |
|   |   |  |                            | Esforço-Extra  |                              |
| <b>OE2</b><br><br>Analisar a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da FA. | <b>QD2</b><br><br>Qual a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da FA? | Estilos de liderança   | Liderança Transformacional | 2; 6; 8; 9; 10; 13; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 25; 26; 29; 30; 31; 32; 34; 36 |                              |
|   |   |  | Liderança Transacional     | 1; 4; 11; 16; 22; 24; 27; 35   |                              |
|   |   |  | Liderança Passiva          | 3; 5; 7; 12; 17; 20; 28; 33  |                              |
|   |   | Intenção de Saída  |                            | 52 a 56  |                              |